



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ
BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV FINANCÍ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUT OF FINANCES

PODNIKATELSKÝ ZÁMĚR

THE BUSINESS PLAN

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

BACHELOR'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

LUKÁŠ HAVRÁNEK

Ing. JOSEF VESELÝ, CSc.

BRNO 2012

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Havránek Lukáš

Daňové poradenství (6202R006)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

Podnikatelský záměr

v anglickém jazyce:

Business Plan

Pokyny pro vypracování:

Úvod
Vymezení problému a cíle práce
Teoretická východiska práce
Analýza problému a současné situace
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení
Závěr
Seznam použité literatury
Přílohy

Seznam odborné literatury:

FOTR, J. Jak připravit optimální podnikatelský projekt. 1. vyd. Praha : Eurovia, 1993. 117 s. ISBN 80-901186-0-7.

FOTR, J. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha : Grada, 2005. 356 s. ISBN 80-247-0939-2.

HISRICH, R. D., PETERS, M. P. Založení a řízení nového podniku. 1. vyd. Praha : Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.

KEŘKOVSKÝ, M. Podnikatelský projekt (Entrepreneurial Project). 6. vyd. Brno : Ing. Zdeněk Novotný CSc., 2002. 53 s. ISBN 80-86510-51-4.

KORÁB, V., MIHALISKO, M. Založení a řízení společnosti. Společnost s ručením omezeným, komanditní společnost, veřejná obchodní společnost. 1. vyd. Brno : Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

KORÁB, V., PETERKA, J., REŽŇÁKOVÁ, M. Podnikatelský plán. 1.vyd. Brno : Computer Press, a.s., 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Josef Veselý, CSc.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/2012.

L.S.

Ing. Pavel Svirák, Dr.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkan fakulty

V Brně, dne 28.05.2012

Abstrakt

Bakalářská práce si klade za cíl poskytnout informace umožňující úspěšný vstup společnosti GrowJOB s.r.o. na rakouský trh. GrowJOB vzdělává ředitele a manažery českých firem v oblasti konkurenceschopnosti, pomáhá jim v růstu a tuto činnost vykonává od roku 2006. V práci se věnuji teoretickému zázemí tvorby podnikatelského záměru, analýze vnitřního i vnějšího prostředí společnosti a posléze přecházím ke konkrétním návrhům postupu expanze včetně detailního finančního plánu. Klíčovou konkurenční výhodou společnosti je, že vychází z nových vědeckých poznatků v oblasti rozhodovacích procesů zákazníků (behaviorální ekonomie, neuroekonomie) a přenáší je do každodenního fungování firem.

Abstract

The Bachelor's thesis aims to provide necessary information for successful expansion of GrowJOB institute to Austria. Since 2006 GrowJOB has been educating CEOs and other executives of Czech companies in the field of competitiveness and been helping them grow stronger among their competitors. In the thesis I describe theoretical background of business plan creation and analyze both internal and external environment. Then I focus on individual steps of the expansion and provide a detailed financial plan as well. The most robust competitive cutting edge of the company is that it takes advantage of new scientific findings in the field of decision-making processes (behavioral economics, neuroeconomics) and brings them to everyday life of firms.

Klíčová slova

Podnikatelský záměr, konkurenceschopnost, branding, marketing, osobní rozvoj, prospecting, consulting, manažerské poradenství, poradenství, vzdělávání, Rakousko, expanze, rozhodovací proces, behaviorální ekonomie, byznys plán, konzultace, vize, firemní identita, komunikace, propagace, školení.

Keywords

Competitiveness, business plan, branding, marketing, prospecting, consulting, Austria, behavioral economics, decision making, vision, corporate identity, communication, promotion, education, expansion, self-development.

Bibliografická citace VŠKP dle normy ČSN ISO 690

HAVRÁNEK, L. *Podnikatelský záměr*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 79 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Josef Veselý, CSc.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů jsou úplné, že jsem v práci neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 28.5.2012

.....

Podpis

Poděkování

Děkuji Ing. Josefu Veselému, CSc. za projevenou ochotu, flexibilitu a vstřícnost, ale také za kritiku, díky které jsem mohl zvýšit kvalitu zpracování mé bakalářské práce.

Obsah

Úvod.....	12
Cíl práce.....	13
Metody, postupy	13
1 Teoretická východiska práce	14
1.1 Prvotní úvahy	14
1.1.1 Vize.....	15
1.2 Analytická část.....	15
1.2.1 Vnitřní analýza.....	15
1.2.2 Vnější analýza.....	18
1.2.3 Analýza konkurence	20
1.2.4 Cílová skupina	21
1.2.5 Legislativa a daňové podmínky	22
1.3 Obchodní strategie	22
1.4 Finanční plán.....	24
1.5 Executive summary.....	25
1.6 Působnost poradenské společnosti	26
1.6.1 Consulting.....	26
1.6.2 Prospecting.....	27
1.6.3 Konkurenceschopnost.....	27
1.6.4 Coaching a osobní rozvoj	31
1.7 Behaviorální ekonomie	31
1.7.1 Rozhodovací proces.....	32
2 Analytická část.....	34
2.1 GrowJOB institute - představení společnost	34
2.1.1 Historie.....	34

2.1.2	Ve vlastním „Modrém oceánu“	35
2.1.3	Práce s Modrým oceánem.....	36
2.1.4	Přidaná hodnota	38
2.1.5	Klienti a reference.....	39
2.1.6	Cílový klient	40
2.1.7	SWOT analýza.....	40
2.2	Analýza konkurenčního prostředí	41
2.2.1	Specifika společnosti	41
2.3	Rozdělení potenciálně konkurenčních subjektů.....	43
2.3.1	Top poradenské společnosti.....	43
2.3.2	Menší a střední konzultační společnosti	43
2.3.3	Vzdělávání	44
2.3.4	Manažerské poradenství	46
2.4	Cílová skupina.....	48
2.4.1	Společné jmenovatele cílového zákazníka	48
2.5	Podnikatelské prostředí	49
2.5.1	Česko-Rakouské organizace a agentury	50
2.5.2	Hodnocení.....	52
2.5.3	Hospodářské trendy	52
2.6	Daňový systém v Rakousku	53
3	Vlastní návrhy.....	55
3.1	GrowJOB GmbH.....	55
3.2	Marketingový mix 4P.....	55
3.2.1	Product.....	55
3.2.2	Price	56
3.2.3	Place.....	57
3.2.4	Promotion.....	57

3.3	System práce	57
3.4	Lidé	58
3.5	Přehled měsíčních nákladů.....	59
3.6	Obchodní strategie	60
3.6.1	Přímé oslovení	60
3.6.2	Internetový marketing.....	61
3.6.3	Rozdílnost kultur.....	61
3.7	Prvních pět let	62
3.7.1	Založení podniku	62
3.7.2	2013 - rok první	63
3.7.3	2014 – rok druhý.....	65
3.7.4	2015 – rok třetí.....	67
3.7.5	2016 – rok čtvrtý.....	67
3.7.6	2017 – rok pátý	67
3.8	Finanční plán.....	68
3.8.1	Předpokládaný variantní vývoj	68
3.8.2	Realistická varianta	68
3.8.3	Optimistická varianta	70
3.8.4	Pesimistická varianta	70
3.8.5	Porovnání jednotlivých variant	71
3.9	Executive summary	71
	Seznam použité literatury	74
	Seznam tabulek, grafů, obrázků.....	76
	Seznam příloh	77

Úvod

Doba, ve které žijeme, se vyznačuje nepřeberným množstvím možností. Pravidelně slýcháme, že jsme ještě nikdy neměli takovou svobodu volby, jako je tomu nyní. Prý žijeme v nejpříznivější době vůbec. Na druhou stranu ale také slýcháme, že společnost zažívá (kromě krize finanční) i krizi hodnot.

Současná informační doba s sebou přináší několik problémů. Tím prvním je, že informace, jimiž jsme obklopeni, vytvářejí nepřehledný informační chaos. To znamená, že téměř v každé oblasti, na kterou se zaměříme (osobní rozvoj, marketing, konkurenceschopnost a jiné) nalezneme desítky nebo stovky publikací, výzkumů a různých přístupů. Mezi nimi se nachází, kromě podložených a objektivních zdrojů, také polopravdy, neověřené návody nebo protichůdná tvrzení.

Informační chaos a rozmanité možnosti nás vystavují druhé komplikaci, kterou je rozhodovací paralýza. Jinými slovy, mám-li na regálu v knihkupectví v sekci osobního rozvoje více než sto knižních titulů, výběr té vhodné bude znamenat mnoho stráveného času. Podle čeho si mám vybrat? Do čeho mám investovat svůj čas? Tyto otázky mnohdy končí jednoduchým řešením. Nerozhodnu se pro nic.

Třetím problémem je, že se neustále prohlubuje propast mezi informacemi a znalostmi, přičemž informace jsou věci, které vím, zatímco znalosti jsou věci, které vím, ale zároveň používám. Lidé i firmy často vědí, co by měli dělat. Většinou to ale nedělají.

Smyslem práce institutu GrowJOB je pomoci lidem a firmám zorientovat se v této informační době, pro něco se rozhodnout a zavést tyto nové poznatky do praxe. Nástroje, které vedou k naplnění tohoto cíle, mohou být různé a v průběhu času může dojít k jejich změně nebo úpravě. Klíčová je vize a konečný přínos pro zákazníky. Nástroje se mohou lišit.

Bez ohledu na geografické umístění států, jsou všichni lidé v moderním světě zasaženi dopady informační doby. Smyslem mé diplomové práce je navrhnout způsob expanze institutu GrowJOB, který se výše popsanými problémy zabývá, do Rakouska.

Cíl práce

Cílem mé bakalářské práce je zpracovat kvalitní a realistický podnikatelský plán, který umožní položení pevných základů při expanzi GrowJOB institutu na rakouský trh.

Metody, postupy

V první části práce přibližuji v teoretické rovině obecně tvorbu podnikatelského plánu, kladu důraz na spíše na rozvoj stávajícího podniku, než na vybudování projektu zcela nového. Tato část slouží jako vodítko pro následné propočty a celkové nastavení projektu, včetně sběru dat.

Druhá, tedy analytická část, popisuje stávající prostředí v zemi zamýšlené expanze a postoj projektu k ní. V rámci této části je možné eliminovat většinu případných chyb, které by nastaly. Hlavní částí je sběr dat a získávání informací o rakouském trhu. Popisuji zde celý koncept společnosti GrowJOB, včetně teoretického zázemí a historie, které vedly ke struktuře společnosti a stávajícímu know-how.

Závěrečná část, ve které popisuji vlastní návrhy a samotnou realizaci projektu, je stěžejní částí. Obsahuje konkrétní finanční propočty v podobě účetních výkazů na několik let dopředu. Krok po kroku se věnuji všem aspektům a činnostem, které je třeba zvážit a důkladně promyslet před samotnou realizací expanze.

Jako metody použité při vypracování bakalářské práce jsem použil především analýzy, syntézy a studia v oblastech konkurenceschopnosti, osobního rozvoje, brandingů a marketingu. Metoda studia obnášela přečtení a rešerši doporučené i vlastní literatury. V rámci doporučené literatury jsem tak studoval zejména problematiku tvorby podnikatelského záměru. Mezi vlastní literaturu jsem vybral práce předních behaviorálních ekonomů, marketingových a brandingových specialistů. Tyto oblasti jsem následně syntetizoval v jeden celek, z důvodu jejich vzájemného doplňování.

Ve druhé části práce analyzuji vnitřní i vnější prostředí společnosti. Analýzou konkurenčního prostředí a následnou dedukcí osvětluji moje přesvědčení o životaschopnosti projektu. Třetí část pak připravuje pole k metodě ověřování, která by měla probíhat počínaje rokem 2013.

1 Teoretická východiska práce

Standardní podnikatelský plán se neobejde bez detailního plánování a teoretického zázemí. Kdykoli budujeme projekt na zelené louce, situace je odlišná, než při rozvoji stávajícího podniku nebo jeho expanzi do jiné země. Je třeba brát v potaz legislativu jiných zemí, jiné tržní prostředí, chování kupujících a všem těmto aspektům projekt náležitě přizpůsobit.

1.1 Prvotní úvahy

Myšlenka rozšíření stávajícího projektu nebo jeho expanze do zahraničí musí být obhajitelná především v ekonomické rovině. Je důležité mít realistické cíle, které jsou podloženy reálnými údaji a čísly. Pokud tomu tak není, může dojít např. k nadhodnocení výnosů¹⁾ a tedy k situaci, která se zcela odchyľuje od původního plánu a která může představovat neúspěch projektu. Nadhodnocení výnosů je stav, kterému předchází chyby v nesprávném určení předpokládaného objemu prodaného zboží nebo služeb. Ten je spojen například s chybným propočtem množství potenciálních zákazníků a další řadou mylných předpokladů, které se v konečném důsledku projeví v podobě nedosažení cílů.

Smyslem podnikatelského plánu je v teoretické rovině rozpoznat možné problémy na cestě a předem je eliminovat. Těto snaze je nápomocná volba variantních přístupů a kalkulací, (pesimistická, realistická, optimistická varianta), díky které si tvůrce podnikatelského záměru může lépe představit možné scénáře vývoje.

Tato předinvestiční fáze²⁾ se dá do jisté míry považovat za nejdůležitější část projektu. Důvodem je, že umožňuje odhalit vágní místa projektu ještě před prvními investicemi, ať už peněžními nebo časovými.

¹⁾ KORÁB, V. Podnikatelský plán. Brno, 2007, s. 45.

²⁾ FOTR, J. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha, 2005, s. 12-17.

1.1.1 Vize

Projekt by měl mít ústřední motiv, v jehož duchu se budou realizovat všechna další rozhodnutí. Na korporátní rovině se můžeme setkat s pojmy vize a mise, každý však značí něco trochu jiného. Například vizí společnosti Apple je posouvat hranice lidských možností dál, na základě vyvíjení inovativních produktů. Tato vize je stručně reprezentována sloganem „Think different“, což lze přeložit jako „Myslete jinak“. Pokud se nad tímto prohlášením zamyslíme a představíme si jednotlivé produkty této společnosti (iPod, iPhone, iPad), zjistíme, že Apple se opravdu snaží o naplňování této myšlenky. To ho dělá jedinečnou společností.

Každý projekt a každá činnost by měla být doprovázena také nějakou ústřední vizí. Umožňuje obsáhnout cílový přínos pro zákazníka a trefně vystihnout důvod, proč společnost existuje. V následující části této práce se budu podrobněji zabývat pouze pojmem vize. Pro potřebu podnikatelského plánu není mise nezbytná.

Je důležité upozornit, že vize bývá často zaměňována s cílem (například být leaderem na určitém trhu po stránce obratu). Cíl je však většinou velmi přesný a jednoznačný¹⁾, zatímco vizi si lze představit jako něco abstraktního - tedy například soupis klíčových hodnot společnosti. Vize definuje spíš směr, než konečný stav.

1.2 Analytická část

Analýza stávající situace podniku, dostupných zdrojů a výhod, je klíčová pro budoucí úspěch projektu. Díky porozumění realitě a pochopení situace můžeme mnohem lépe nakládat s dostupnými zdroji a naším časem. Pouhé nastavení cíle nepředstavuje jistotu jeho dosažení.

1.2.1 Vnitřní analýza

Existuje celá řada metod a nástrojů, kterými lze podnik zkoumat. Obecně lze však konstatovat, že v důsledku jedinečnosti každého podniku je jejich funkčnost poměrně

¹⁾ KEŘKOVSKÝ, M. Podnikatelský projekt. Brno, 2002, s. 12.

omezená¹⁾. Každý podnik disponuje jinými zdroji, nabytými znalostmi a majetkem a to ho dělá jedinečným.

Marketingový mix 4P

Marketingový mix je častým nástrojem využívaným při zavádění nového produktu a služby na trh a je jedním z prvních nástrojů, kterému je student VŠ ekonomického zaměření představen. Představuje konkrétní rozpracování marketingové strategie²⁾ a popisuje tyto čtyři oblasti: product (produkt), price (cena), promotion (propagace), place (místo). Je nutné dodržovat adekvátní úroveň všech čtyř oblastí. Jakákoli nedokonalost může mít kritické důsledky na celý projekt, zákazník totiž vnímá všechny oblasti současně, všechny jsou vzájemně propojené a závislé jedna na druhé. Kýžený výsledek je takový, že pro zákazníka představuje tento výsledný marketingový mix určitou hodnotu. Vzájemné provázanosti se nelze zbavit ani tím, když jednotlivé oblasti segmentuje. Stále platí, že i jednotlivé části (produkt, cena atd.) musí být samy o sobě představovat hodnotu³⁾.

Produkt, případně služba, popisuje, co přesně se bude prodávat, za co budou koneční spotřebitelé a kupující, platit. Přesné vymezení umožňuje položit základy pro detailnější plánování, jakým je výrobní program, spektrum služeb aj. „Produktem mohou být nejen fyzické předměty, ale také služby, osoby, místa, organizace, myšlenky, kulturní výtvořy a mnohé další hmatatelné a i nehmataelné věci⁴⁾.“ Tedy vše, co má kapacitu uspokojit určité přání. V rámci efektivně nastaveného marketingového mixu bychom měli mít na paměti, že každý produkt má svůj cyklus a nelze tedy počítat s tím, že jeden produkt nám bez inovací, případně dalších souvisejících, doprovodných produktů, vystačí věčně.

Cena v rámci marketingového mixu představuje jedinou oblast, která znamená příjem a ne výdaj. Nastavení ceny může být zdánlivě jednoduchou etapou, nicméně její konečný

¹⁾ KORÁB, V. Podnikatelský plán. Brno, 2007, s. 51.

²⁾ KORÁB, V. a MIHALISKO, M. Založení a řízení společnosti. Brno, 2005, s. 62.

³⁾ FORET, M. Marketing pro začátečníky. Brno, 2010, s. 98.

⁴⁾ FORET, M. Marketing pro začátečníky. Brno, 2010, s. 101.

dopad je velmi důležitý. Z principu nelze některé částky, sazby, považovat za vysoké, vždy je nezbytné přihlížet ke konečnému dopadu, případně usnadnění života kupujícího, který daný produkt má. Cena je a měla by být pohyblivá, především při expanzi na jiné trhy. „Hlavně však cenu musíme měnit při vstupu na zahraniční trh. Pro nové prostředí...bychom měli vypracovat nový, odpovídající marketingový mix, tedy včetně ceny. A zde rozhodně nestačí vzít cenu produktu na domácím trhu a znásobit ji oficiálním aktuálním směnným kurzem¹⁾.“

Místo je běžně chápáno také jako distribuce produktu, tedy jakým způsobem, případně v jakém množství se s ním lze setkat. V rámci možností můžeme volit tradiční kamenný obchod, internetový obchod nebo například přímý prodej. Jedná se o velmi důležitou oblast marketingového mixu, protože určuje, jakým způsobem se zákazník s produktem setká.

Propagace je nejviditelnější složkou marketingového mixu. Lze ji také považovat za jeho nejvíce reflektovanou oblast, společnosti do ní investují nejvíce peněz. Jejím prostřednictvím informuje podnik své zákazníky nebo obchodní partnery o produktech, cenách a místech prodeje. Zvyšuje počet osob, které vstupují do rozhodovacího procesu, jestli se pro produkt rozhodnou nebo ne. Díky tomu má několik podmnožin. Nejznámější složkou je reklama, která je zároveň nejstarší. V současné době je jedním z nejúčinnějších nástrojů podpora prodeje, která se snaží udělat produkt atraktivnějším, líbivějším. Konkrétními příklady jsou například slevy z ceny, zvýhodněná balení, předváděcí akce, rozdávání poukazů. Mezi další nástroje propagace řadíme PR (vztahy s veřejností), které si primárně nekladou za cíl zvyšovat tržby, ale udržovat kontakt se zákazníkem. Dále osobní prodej, který přímo konfrontuje zákazníka s produktem, prostřednictvím fyzického zástupce. V tomto procesu hraje velkou roli psychologický aspekt komunikace zákazník - zástupce²⁾.

Mezi další nástroje řadíme například model **7S**, který zkoumá podnik na základě sedmi vnitřních oblastí; jsou jimi strategie, systém (procedury řízení firmy), struktura,

¹⁾ FORET, M. Marketing pro začátečníky. Brno, 2010, s. 111.

²⁾ FORET, M. Marketing pro začátečníky. Brno, 2010, s. 134.

spolupracovníci, styl manažerské práce, schopnosti a sdílené hodnoty nebo BCG matici, která je vhodná právě spíše pro fungující podnik.

BCG matice

Jedná se o nástroj hodnocení konkurenceschopnosti jednotlivých strategických jednotek jako samostatných produkčních jednotek konkrétního producenta nebo distributora, který umožňuje kvantifikovat podíl strategické jednotky na tržním segmentu nárůst počtu kupujících produktu od strategické jednotky producenta za jednotku času. V rámci životního cyklu produktu umožňuje tento model zkoumat poptávku, která po něm v jeho různých fázích vzniká. Výsledné hranice jsou jasně definovány a mají také svá popisná označení (hvězda, otazník, dojná kráva, pes¹⁾).

1.2.2 Vnější analýza

SWOT

SWOT analýza je nejčastěji používaným nástrojem analýzy vůbec. Zkoumá silné a slabé stránky (Strengths, Weaknesses), příležitosti a hrozby (Opportunities, Threats).

Silné a slabé stránky jsou snadněji ovlivnitelné, týkají se totiž spíše vnitřního prostředí a je tedy logicky snazší nedostatky eliminovat nebo si uvědomit, kde se nachází kvality, na kterých je třeba zakládat. Zároveň jimi ale nejsou pozitivní a negativní informace obecně vypovídající o úrovni určité společnosti, představují klady a zápory ve vztahu ke kritickým faktorům úspěchu a také v porovnání s konkurencí. „Je hezké být v něčem dobrý, ale pokud je konkurence lepší, je to i nadále vaše slabá stránka²⁾.“

Naopak *příležitosti a hrozby* se týkají spíše situace vně podniku a jsou tedy hůře ovlivnitelné. Ve schopnosti rozpoznat příležitosti a předvídat hrozby spočívá úspěch podnikatelského nápadu, korespondují totiž se silnými a slabými stránkami a vztah je takový, že oblast, kterou můžeme považovat za svou silnou stránku, pro nás může být zároveň příležitostí. To samé analogicky platí o slabých stránkách a hrozbách.

¹⁾ ČICHOVSKÝ, L. Marketing konkurenceschopnosti. Praha, 2002, s. 211-212.

²⁾ KOTLER, P. Moderní marketing. Praha, 2007, s. 98-99.

Management společnosti si těchto vazeb musí být vědom a posuzovat je zároveň, nikoli odděleně.

SLEPT

Tato analýza zkoumá především externí faktory – sociální (trh práce, demografické ukazatele, vliv odborů), legislativní (důležitou roli hraje při změně tržního prostředí například expanzí do jiné země), ekonomické (obecně hospodářské makroekonomické ukazatele, daně, tržní trendy), politické (postoje k podnikání, politické trendy, strana u moci, volební období a technologické (míra rozvinutosti, důsledky internetu¹⁾). Na rozdíl od SWOT analýzy se zaměřuje především na externí faktory

Porterův model konkurenčních sil

Tento model je zaměřen především na zkoumání konkurence, jako napovídá název. Ať už jde o konkurenci reálnou nebo potenciální, která se může v průběhu času objevit.

Vnitřní konkurence se zabývá konkurencí v tomtéž typu podnikání, v níž se podnik pohybuje.

Nová konkurence se objevuje s postupem času a může pro podnik představovat hrozbu.

Zpětná integrace v dodavatelském řetězci. Jedná se o stav, kdy v důsledku zvýšení konkurence dojde k situaci, kdy podnik, kterému jsme dříve dodávali produkt nebo službu, se pro nás stane konkurentem. Dojde k tomu ve chvíli, kdy si sám zajistí zdroje na vytváření či zajišťování produktu, který si předtím pořizoval od nás.

Dopředná integrace obrací postup zpětné integrace, tedy my jako podnik, se staneme konkurencí pro našeho bývalého zákazníka tím, že začneme prodávat jeho produkt.

Konkurence substitutů představuje ohrožení díky jiným, podobným výrobkům, které se na trhu objeví nebo podobným, více-méně nahraditelným službám, které plní vesměs stejnou funkci.

¹⁾ KORÁB, V. Podnikatelský plán. Brno, 2007, s. 48-49.

Poznání trhu, analýza a prognóza poptávky, vyjasnění konkurenční situace jsou klíčové faktory pro koncipování marketingové strategie projektu¹⁾.

1.2.3 Analýza konkurence

Poznání konkurence ve vybraném oboru je důležitý faktor, na jehož základě přizpůsobujeme náš produkt nebo službu. Poznání silných a slabých stránek, cílů a chování nám umožňuje eliminovat množství chyb, které by v procesu nastaly díky neznalosti tržní konkurence. „Užitečné je též zvažovat možnou reakci konkurence na náš projekt (tato reakce může významně ovlivnit úspěch či neúspěch tohoto projektu), možné nebezpečí vstupu dalších potenciálních konkurentů na trh i ohrožení plynoucí z existence či objevení se substitučních výrobků či služeb²⁾.“ Mezi vyhledávané informace patří samozřejmě údaje o cenách, tj. úroveň, jaké dosahují a její obecné srovnání.

Je nezbytné hledat způsob, jak uspokojit potřeby zákazníka lépe než konkurence. Aby toho mohlo být dosaženo, je třeba neustálého srovnávání s konkurencí, aby bylo možné nalézt konkurenční výhodu, která může v tomto snažení pomoci. Pod lepším uspokojením potřeby než dokáže konkurence, si lze představit službu za stejné ceny, ale s vyšším užitekem nebo naopak nižší ceny, ale stejného užitku. Analýza konkurence má několik etap, které v další fázi přecházejí k určité volbě konkurenční strategie. *Mezi tyto etapy patří:*

1. Identifikace konkurenční firmy.
2. Zjištění cílů konkurence.
3. Identifikace strategií konkurence.
4. Zhodnocení silných a slabých stránek konkurence.
5. Odhad typických reakcí konkurence.

¹⁾ FOTR, J. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha, 2005, s. 25.

²⁾ FOTR, J. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha, 2005, s. 26.

6. Volba konkurence, kterou lze ohrozit a které je třeba se vyhnout¹⁾.

Výsledkem této analýzy bude útok na určitého konkurenta, případně na několik konkurentů, kterými budou podniky spíše slabší.

1.2.4 Cílová skupina

Aby byl projekt úspěšný, je třeba podrobně prozkoumat spotřebitele, kteří nám budou za produkt platit. Mezi otázky, které je třeba si položit, patří: Jaké jsou motivy kupujících? V jakém věkovém rozmezí se pohybují? Jsou jimi jednotlivci nebo obchodní společnosti? Kdo vytváří rozhodnutí o koupi nebo zamítnutí produktu? Jaké potřeby produkt řeší? Proč by si ho měli pořídit? Povede je k rozhodnutí rozum nebo emoce? Jinými slovy - líbí se jim produkt a touží ho vlastnit nebo jim ušetří a vydělá peníze?

O cílové skupině je nutné vědět naprosto vše, co lze zjistit. Informace, kam určitá sociální skupina jezdí na dovolenou nebo kam chodí nakupovat, může v praxi znamenat mnohem lepší zacílení reklamy. Obecně platí, že každá skupina je typická určitým chováním, má různorodé potřeby a rozhoduje se na základě nejrozmanitějších impulsů. Je rozhodující věk, pohlaví, vzdělání, zaměstnání a celá řada dalších, mnohdy ne na první pohled důležitých, rozhodnutí. Pokud dostatečně přesně poznáme našeho zákazníka, můžeme mu mnohem lépe předkládat argumenty pro koupi našeho produktu a vyvíjet další marketingové aktivity²⁾.

Mezi podstatné kritérium také patří, jestli je naším zákazníkem podnik nebo jednotlivec (tedy B2B nebo B2C). Korporace operují ve větších objemech a rozhodnutí bývají více promyšlená a podložená, na rozdíl od zákazníků, například pokud jimi jsou teenageři, jejichž rozhodování je založeno na zcela odlišných touhách a potřebách.

¹⁾ KOTLER, P. Moderní marketing. Praha, 2007, s. 567-569.

²⁾ FORET, M. Marketing pro začátečníky. Brno, 2010, s. 81-83.

V široké míře uplatňovanou agendou především ze strany velkých korporací je zaměření se na to, co si naši zákazníci myslí a dělají a dále, co chceme, aby si mysleli a dělali¹⁾.

1.2.5 Legislativa a daňové podmínky

Zejména zahraniční trhy mohou znamenat analyzování zákonů v dané zemi, aby bylo zřejmé, že zamýšlený projekt je možno realizovat a daný produkt nebo služba je na daném trhu legální. V případě, že tomu tak nebude, není projekt možno realizovat a veškeré další přípravy se tak stanou bezpředmětnými. Stejná podmínky platí v případě odvádění daní a daňových sazeb. Vysoká míra zdanění může znamenat volbu jiného trhu, kde bude s nastavenými cenami možné dosahovat adekvátního zisku.

V rámci expanze do zahraničí se nabízí mnoho různých forem právní subjektivity. Pro můj záměr však připadá v úvahu:

- Zřízení organizační složky.
- Zřízení obchodní společnosti s ručením omezeným (v Rakousku „GmbH“).

Velkým pomocníkem při exportu služeb může být agentura na podporu českého exportu CzechTrade, která zájemcům může poskytnout konzultační služby a poradenství v oblasti vstupu na zahraniční trhy.

Pomoc může také nabídnout Velvyslanectví České republiky ve Vídni a další organizace.

1.3 Obchodní strategie

Obchodní strategie je způsob, jakým bude dosaženo nastaveného cíle. Výstupem přečtení obchodní strategie v podnikatelském plánu by mělo být získání představy o nosné myšlence podnikatelského záměru, o konkrétních krocích, na nichž stojí vytvořená strategie, o konkurenční výhodě, o očekávaných výstupech a přínosech nebo

¹⁾ KNIGHT, P. Vysoce efektivní marketingový plán. Praha, 2007, s. 59.

o konkrétních cílech a kritériích. Navržená strategie by měla vycházet ze závěrů předcházejících analýz a zjištěných informací a měla by sloužit jako základ pro další podrobnější strategie¹⁾.

Každá činnost se postupem času stane rutinní a dosahování cíle přestane být tak atraktivní, jako tomu bylo na začátku. Je třeba počítat i s touto postupně upadávající motivací a strategii tomu přizpůsobit. Konkrétním krokem v zamezení nebo snížení dopadů klesající motivace může být navržení motivačních programů a systému odměn.

Zvýšení prodeje firmy lze dosáhnout různými způsoby. Strategie lze kombinovat, způsob, kterými ho dosáhneme, záleží výhradně na tvůrci podnikatelského plánu a zvolených strategií je dobré se držet.

Obecně můžeme rozdělit dva způsoby dosažení zvýšení prodeje, o který nám jde.

Strategie zaměřená na konkurenci vychází z předpokladu, že pokud je trh nasycen, vyššího zisku se dá dosáhnout pouze akcemi na úkor konkurence. Může to být například agresivní cenová strategie, díky které se v očích zákazníků budeme jevit atraktivnější díky nižším cenám a svou konkurencí, která na něco podobného není v danou chvíli připravena, můžeme dostat do nevýhody. Dále můžeme použít imitační strategii, při které jsme schopni těžit z určitých marketingových aktivit konkurence na základě podobnosti našeho produktu či služby. Lze však také použít profilovou strategii, tedy zaměření se na určitou kvalitu oproti snižování ceny, protože je trh nesyčen a tržní podíl tak lze pouze utrhávat konkurenci.

Strategie tržní expanze je na místě ve chvíli, kdy je náš produkt ve své počáteční fázi, kdy spotřebitelé o něm zatím mnoho neví, produkt není znám a tudíž potřebujeme, aby co největší množství zákazníků o něm vědělo. Budeme se tedy snažit rozšiřovat existující trh například na základě podpory prodeje stanovené v marketingovém mixu nebo se pokusíme nalézt a vstoupit na trhy zcela nové²⁾.

¹⁾ KORÁB, V. Podnikatelský plán. Brno, 2007, s. 107.

²⁾ FOTR, J. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha, 2005, s. 31.

Pro oba typy tržních strategií platí, že je nezbytná důkladná analýza situace na trhu, aby se provedené rozhodnutí neminulo účinkem. „Navržená obchodní strategie pak poslouží jako základ pro návrh případných detailnějších funkčních či útvarových strategií...pokud to složitost záměru nebo velikost podniku vyžaduje¹⁾.“ Konečným krokem při výběru obchodní strategie je sestavení konkrétního akčního plánu, který bude v průběhu následujícího rozjezdu projektu systematickým vodítkem, které zajistí, že organizace nebude místy nečinné kvůli nejasnosti budoucího postupu.

1.4 Finanční plán

Finanční plán je nejdůležitější částí celého podnikatelského záměru. Důvodem je, že veškeré činnosti, které byly doposud vymyšleny nelze bez finančních prostředků realizovat. Je rozhodující určit, jakým způsobem jich bude dosaženo. Podnikateli poskytuje představu o tom, jaké množství peněz do podniku proudí, kam dále jdou, zajišťuje přehled v rozpočtu a pomáhá zabraňovat nedostatku finančních prostředků. Dalším důležitým faktorem je, že cílem projektu podnikatele bude zisk a je tedy důležité stanovit, jakým způsobem toho bude dosaženo. Dále se také veškeré akce podniku projeví ve finančních výkazech, protože je každý podnikatelský subjekt povinen evidovat nabývání a spotřebu majetku.

Sestavení finančního plánu, který promítá podnikatelský záměr do peněžních toků, je završením tvorby podnikatelského plánu. Je spojovacím článkem mezi představami a touhami vlastníků podniku, případně jeho managementu a realitou. Ověřuje reálnost podnikatelského záměru, případně přesvědčuje investora o jeho výnosnosti²⁾.

Přehled o majetku podniku, jeho struktuře, ale i finančních zdrojích, ze kterých byl majetek pořízen, je obsahem rozvahy. Rozvaha představuje základní účetní výkaz, který se sestavuje jak při vzniku podniku, tak i v rámci účetní závěrky¹⁾.

¹⁾ KORÁB, V. Podnikatelský plán. Brno, 2007, s. 108.

²⁾ KORÁB, V. Podnikatelský plán. Brno, 2007, s. 127.

Finanční plán určuje objemy investic, které nový podnik potřebuje a ukazuje, nakolik ekonomicky reálný podnikatelský plán jako celek je. Zabývá se třemi nejdůležitějšími oblastmi, jimiž jsou:

- Předpoklad příslušných příjmů a výdajů s výhledem alespoň na 3 roky. Jsou zde zahrnuty očekávané tržby a kalkulované náklady,
- vývoj hotovostních toků (Cash-flow) v příštích alespoň 3 letech,
- odhad rozvahy, který poskytuje informace o finanční situaci podniku k určitému datu¹⁾.

Součástí efektivních prognóz vývoje je jasná představa podnikatele, kdy dosáhne zisku. V tom mu pomůže právě finančním plánování. Stav, kdy se dostává do černých čísel je nazýván mrtvý bod nebo také break even point. Jedná se o stav, ve kterém objem prodeje nepřináší zisk, ale neznamená už ani ztrátu. Tedy - když se náklady vyrovnají s výnosy²⁾.

1.5 Executive summary

Veškeré výše zmíněné metody by měl shrnovat tzv. executive summary, neboli exekutivní souhrn. Ten obnáší shrnutí podnikatelského plánu do krátké podoby, která vysvětlí jeho nejdůležitější body a celou podstatu. S tímto pojmem souvisí také tzv. elevator pitch, tedy schopnost vystihnout podstatu celého projektu během velmi krátkého času (právě během cesty výtahem s potenciálním investorem), v případě předávání poselství korporace zákazníkovi prostřednictvím vize je snaha stejná - jednoduše popsat to nejdůležitější. V případě investora je předávání vize projektu pochopitelně komplikovanější, protože zde hraje roli celá řada dalších faktorů a právě k tomuto účelu exekutivní souhrn slouží³⁾.

¹⁾ KORÁB, V. Založení a řízení společnosti. Brno, 202, s. 30.

²⁾ HISRIC, R.D. a PETERS, M.P. Založení a řízení nového podniku. Praha, 1996, s. 501.

³⁾ FOTR, J. Jak připravit optimální podnikatelský projekt. Praha, 1993, s. 107.

Exekutivní souhrn by měl obsahovat a popisovat (velmi stručně):

Zakladatele, případně realizační tým a důvody, proč právě oni budou projekt úspěšně realizovat. Klíčové osoby jsou dokonce důležitější než finanční plán, sám o sobě nemůže být realizován.

Produkt nebo služby a jaké jsou jejich největší výhody a jaké přínosy zajistí. V čem zlepší život kupujícího¹⁾?

Trh s identifikací tržního výklenku, který osvětlí, proč je právě toto místo atraktivní.

Silné stránky a další významná aktiva a kompetence.

Strategii, která povede k naplnění cíle podnikatelského plánu.

Klíčová finanční data přehledně seřazena, objem obchodů, předpokládaný zisk a cash-flow.

Potřebné finanční zdroje a jakým způsobem budou spotřebovávány²⁾.

1.6 Působnost poradenské společnosti

V rámci zajištění dobrého fungování konzultační společnosti je třeba prozkoumat méně známé oblasti tohoto druhu podnikání a vymezit některé termíny.

1.6.1 Consulting

Poradenství je způsob, jakým se dá pozdvihnout nejen úroveň podniku samotného, ale také jeho představitelů. Podnikatel je ze své podstaty osoba, která spíše dává podněty svému okolí, než naopak. Podnikatel určuje, jakým způsobem by se měli zákazníci chovat, snaží se je ovlivnit. Z toho důvodu může být podnikatel uzavřen v rámci svých paradigmat, která mu mohou bránit v rozvoji, který by ho posunul ke větším ziskům. Přestože má mnohdy vůli k rozvíjení své osobnosti za účelem úspěšnějšího podnikání,

¹⁾ CHERNATONY, L. Značka. 1. Brno, 2009, s. 114-120.

²⁾ KORÁB, V. Podnikatelský plán. Brno, 2007, s. 75.

je limitován svými časovými možnostmi. Běh věcí mu brání často ve studiu důležitých trendů nebo nejnovější oborové literatury.

Na tomto místě by měl nastoupit konzultant, jehož prací je vzdělávat se v určité oblasti a být tedy odborníkem, který člověku (například právě podnikateli) radí a navrhuje řešení. Podnikatel pochopitelně o problému určité povědomí má. Jeho kompetence však nemusí být dostatečné. Je důležité poznamenat, že konzultant nenese celou zodpovědnost za vykonaná řešení. Tím, kdo podnik a situaci zná nejlépe, je právě podnikatel (nebo jiná zodpovědná osoba) a zodpovědnost tedy v konečném důsledku spočívá na jeho bedrech. Přestože konzultant vystupuje jako odborník při řešení problému, je nutné před navázáním spolupráce vyjasnit, je-li on tím pravým člověkem, který by měl s klientem na jeho řešení pracovat¹⁾.

1.6.2 Prospecting

Proces získávání zakázek je tzv. fáze prospectingu, tedy aktivního vyhledávání klientů. Ta může mít různé podoby, podstatné však je, že možnost konzultovat firmu nebo osobu přichází až po jejím vyhledání. Z toho důvodu je důležité přisuzovat vyhledávání klientů náležitou pozornost a nikdy na tuto fázi nezapomenout.

Existují různé metody prospectingu, začínají však u toho, že konzultant má návrh na zvýšení efektivity určité organizace, který jí chce předložit a tímto způsobem prodat své služby. Poradenské společnosti mívají svá analytická centra, která vyhodnocují potenciální klienty a následně je kontaktují.

1.6.3 Konkurenceschopnost

Téma konkurenceschopnosti není přesně definováno jako celá řada jiných podnikatelských oblastí. Tato oblast souvisí přímo s potenciálem firem – ve chvíli, kdy společnosti nejsou konkurenceschopné, tak nenaplňují svůj potenciál. Jsou aspekty podnikání, v tomto případě opomíjené, které jim určitým způsobem brání. Činnosti, které podporují konkurenceschopnost, se v průběhu času mění a lze říci, že tato rychlost

¹⁾ BLOCK, P. Staňte se špičkovým poradcem. Praha, 2007, s. 28.

změny je přímo-úměrná rychlosti vývoji informačních technologií. „Konkurenceschopnost je pozitivní vlastností konkurenta a jeho výsledný projev interakce s řadou a spektrem konkurentů v konkurenčním prostředí¹⁾.“ Protože je konkurenceschopnost široký pojem, je nutné ho zařadit do určitých mantinelů.

Vzhledem k předmětu podnikání GrowJOBu vymezím problematiku konkurenceschopnosti na témata:

- Vize.
- Firemní identita.
- Komunikace.
- Propagace.

Je důležité zmínit, že první tři pilíře představují **kvalitu** společnosti, zatímco poslední pilíř, tedy Propagace, znamená množství, tedy **kvantitu**.

Vize

Prostřednictvím vize lze vytvořit v mysli zákazníka zřetelnější a hmatatelnější představu o přínosu propagovaného produktu. Především nadnárodní korporace dokázaly vytvořit ve hlavách spotřebitelů jasnou představu a svých produktech. Tyto společnosti přesně ví, co přinášejí a berou to jako svůj závazek vůči klientům.

Vize je jakýmsi souborem hodnot a vyjádřením poslání společnosti. Shrnuje veškeré konkurenční výhody a přidanou hodnotu společnosti. Tyto hodnoty by měly zůstat neměnné proto, aby zákazník získal jasnou představu o činnosti firmy a vnímal ji jinak, než konkurenci. Vize je pak komunikována všemi směry-k zákazníkům, zaměstnancům, investorům, obchodním partnerům i vedení.

Příklad: Představme si společnost, která vyrábí psací potřeby. Její veškerá marketingová komunikace spočívá v propagaci psacích potřeb. V důsledku prudkého rozvoje informačních technologií dojde k výraznému útlumu poptávky po jejím hlavním

¹⁾ ČICHOVSKÝ, L. Marketing konkurenceschopnosti. Praha: 2002, s. 13.

produktu. Protože ve společnosti chybí hlubší vize a smysl celého podnikání, dostane se do problémů a může dojít i k jejímu krachu.

Nyní si představme, že vizí společnosti je urychlit a zefektivnit zaznamenávání informací. Pokud by s touto vizí došlo k útlumu, logickým krokem by bylo přeorientovat se směrem do informačních technologií.

Identita

Používají se také výrazy korporátní identita, firemní identita, CID, CI, corporate identity. Firemní identita je tvář, kterou společnost navenek má. Společnosti jako Apple, Coca-cola, Redbull mají zřetelně nastavené veškeré marketingové materiály, jejich identita se těší jednotě. Praktický přínos spočívá v tom, že symboly, barvy, se člověku vryjí do podvědomí a ve chvíli rozhodovacího procesu dojde k vyvolání těchto vjemů a značku spotřebitel ohodnotí jako známou a důvěryhodnou. Aby měl stále povědomí o její existenci a tedy možnosti pro zakoupení produktu nebo služby právě, u ní, stačí jen periferním viděním zaregistrovat logo společnosti. Pokud jsme přehlcní množstvím značek, sáhneme pravděpodobně po té, kterou už známe.

CID je také způsob, jak nepřímo informovat spotřebitele o hodnotách, které jako společnost zastávám¹⁾. Pokud tvrdím, že jsem moderní a dynamická společnost, tmavě-modrá, hnědá, nebo černá barva není vhodná. Kdykoli klient propaguje kvalitu a profesionalitu a v cenových nabídkách má grafické (nebo i gramatické) chyby, odrazí se to v tom, že mu tuto hodnotu nebudou zákazníci věřit.

Příklad: Pro společnost Ekogreen vytvořila společnost kompletní korporátní identitu, která měla za následek úspěch ve výběrovém řízení o subdávatele developerské skupiny Skanska. Ekogreen, přestože v porovnání s jeho konkurenty byl malou společností, se dokázal prosadit díky svému novému vzhledu. Ten totiž vyvolával dojem profesionální a spolehlivé společnosti.

Komunikace

¹⁾ CHERNATONY, L. Značka. 1. Brno, 2009, s. 48.

Při marketingové komunikaci je rozhodující, jaký je smysl a obsah sdělení a které komunikační kanály se použijí. Správná komunikace minimalizuje zápory a podporuje pozitivní informace, které budují hodnotu společnosti v očích zákazníka. V rámci zajištění konkurenceschopnosti je třeba komunikovat stále více pozitivních informací, než konkurence.

Do oblasti komunikace lze zahrnout oblast vnitrofiremní komunikace nebo způsobu psaní textů.

Příklad: Společnost, která distribuuje automaty na kávu, propaguje na svých internetových stránkách profesionalitu a kvalitní služby. Mimo to, obsahují křiklavě žluté bannery, které upozorňují na žhavou nabídku „Turbosolária za 59Kč/min“. Podobný úkaz je častý, jedná se o špatnou komunikaci, která se mívá účinkem - osoba, která má zájem o kvalitní automat na kávu bude odrazena od společnosti, která na svůj web umisťuje reklamy, které s předmětem jejího podnikání, ani propagovaných hodnot, nemá nic společného.

Propagace

Propagace je pilířem konkurenceschopnosti, kterému společnosti obecně věnují nejvíce pozornosti a finančních prostředků. Vyžaduje totiž nejméně času na přípravu a její efekt se zdá být okamžitý. Jedná se o zviditelnění firmy a zvýšení množství oslovených zákazníků.

V průběhu posledních desíti let se prudce změnila její způsoby. Reklama z tištěných médií se postupně přesunula na internet. Je nutné poznamenat, že propagace zvyšuje počet osob, které vstoupí do rozhodovacího procesu, jestli se pro určitou značku rozhodnou nebo nikoli. Toto rozhodování je však ovlivňováno kvalitativními činiteli (Vize, Identita, Komunikace). Z toho důvodu by měla přicházet skutečně až jako poslední, tedy ve chvíli, kdy kvalita společnosti je na adekvátní úrovni. Především malé firmy se pokoušejí mnohdy nízkou kvalitou nahradit vysokou kvantitou, což je stojí mnoho peněz, které ale nejsou efektivně vynaloženy.

Příklad: Společnost má kvalitně zpracované internetové stránky, kde má mnoho atraktivních nabídek. Obecně má velmi kvalitní služby za dobré ceny. Bohužel na svých

webových stránkách má minimální návštěvnost a to proto, že stránky nejsou dobře optimalizovány pro vyhledávání (SEO¹⁾) a proto je na internetu nikdo nenajde. V tomto případě představuje investice do SEO velmi malý náklad v porovnání s možným výnosem.

1.6.4 Coaching a osobní rozvoj

Coaching je neinvazivní metoda osobního rozvoje, s jejíž pomocí se dá dosáhnout v oblasti konzultování měřitelných výsledků. Toto platí pro jakoukoli oblast, ve které je koučování nasazeno. Avšak především v poradenské činnosti má jeho použití viditelné přínosy.

Je důležité zdůraznit, že coaching bývá někdy aplikován nezodpovědně. Přestože se zabývá především zvyšováním efektivity jedince a nikoli řešením psychických problémů, i tak může člověku v jistém smyslu ublížit – a to především v podání nezkušeného člověka vycházejícího z nekvalitních zdrojů. Osobní rozvoj je totiž do jisté míry populární téma, které přitahuje masy lidí a to na straně poptávky i nabídky. Mezi nimi se pak najdou lidé, pro které je koučování nástroj, jak sám sebe posunout dále. Kouč by měl být velice obezřetný při poskytování služeb a jako osobnost by měl mít pod kontrolou na prvním místě sám sebe.

Mezi dva základní principy koučování patří vést jedince k poznání reality (například odhalení vlastních chyb) a následné převzetí odpovědnosti (nikoli tedy svalování příčin problémů vnější okolnosti apod.). Člověk, který pochopil, že problémy, do kterých se dostal si zapříčinil sám a uvědomí si, že změna je v jeho rukou může nastoupit na cestu kýžené změny.

1.7 Behaviorální ekonomie

Klasická ekonomie říká, že spotřebitelé jsou racionálně uvažující a že racionální základ mají tedy i jejich rozhodnutí. Behaviorální ekonomie, naopak tvrdí, že lidé se rozhodují spíše iracionálně, na základě emocí. „Behaviorální ekonomie je celkem mladý obor,

¹⁾ Search Engine Optimization - Optimalizace pro vyhledávání

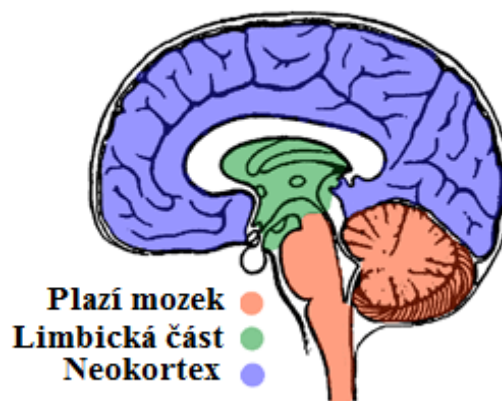
který zajímavým způsobem spojuje ekonomii s psychologií. Umožňuje nám studovat třeba naši neschopnost šetřit na důchod nebo se rozhodovat racionálně...¹⁾“.

1.7.1 Rozhodovací proces

Pochopit, čím je motivováno lidské rozhodnutí, je pro firmy i jedince podstatnou konkurenční výhodou. Většina společností komunikuje racionálními argumenty, proč by se zákazník měl rozhodnout právě pro jejich produkt. Zákazník se však rozhoduje především na základě emocí. (To vyplývá ze struktury lidského mozku). Mezi faktory, které ovlivňují tento proces, patří například vize a firemní identita²⁾.

Obr. 1: Zjednodušený model lidského mozku

Lidský mozek z evolučního hlediska



Zdroj: Intranet GrowJOB

¹⁾ ARIELY, D. Jak drahé je zdarma? 1.vyd. Praha, 2009, s 12.

²⁾ STERNBERG, R. Cognitive psychology. 1.vyd. United States of America, 2003, s. 403-409.

Plazí mozek je evolučně nejstarší část mozku spravující instinkty a reflexy.

Limbická část (limbický systém) má na starosti emoce a motivuje rozhodování¹⁾.

Neokortex (šedá kůra mozková) je racionální analytická část mozku.

Většina firem při komunikaci se zákazníky působí racionálními argumenty (cena, parametry produktu). Tyto racionální argumenty zpracovává racionální část mozku - neokortex. To ale není oblast, která motivuje rozhodování. Oblastí, která motivuje rozhodování je již zmíněná limbická část mozku.

Společnosti, které umí komunikovat skrze emoce a cílit na limbický systém, budou mít v rozhodovacím procesu zákazníka výrazně vyšší úspěšnost.

¹⁾ JELÍNEK, J. a ZICHÁČEK, V. Biologie. 6. vyd. Olomouc, s. 281.

2 Analytická část

Podmínky Rakouského trhu nejsou tolik odlišné jako od českého. Přesto zde existuje několik specifik, na které si společnost při expanzi musí dát pozor.

2.1 GrowJOB institute - představení společnost

Na následujících řádcích budu rozebírat společnost GrowJOB s.r.o. a demonstrovat, proč má potenciál uspět v Rakousku i přes to, že trhy, na kterých se pohybuje, se mohou zdát nasycené (vzdělávání, manažerské poradenství, branding).

Obr. 2: Logo GrowJOB institute



Zdroj: Dokument „Firemní profil GrowJOB institute“

Společnost má unikátní firemní kulturu založenou na osobním rozvoji zaměstnanců a na jejich zodpovědnosti a sebepřekonávání. Tyto vlastnosti jsou pro úspěšné vykonávání práce konzultanta klíčové.

2.1.1 Historie

Prvotním impulsem při založení společnosti byly stáže v zahraničních společnostech, které mělo vedení společnosti možnost absolvovat (Henkel, Merck, Lufthansa, Arcelor Mittal, Novo Nordisk, aj.). Po návratu a konfrontaci získaných znalostí s českým

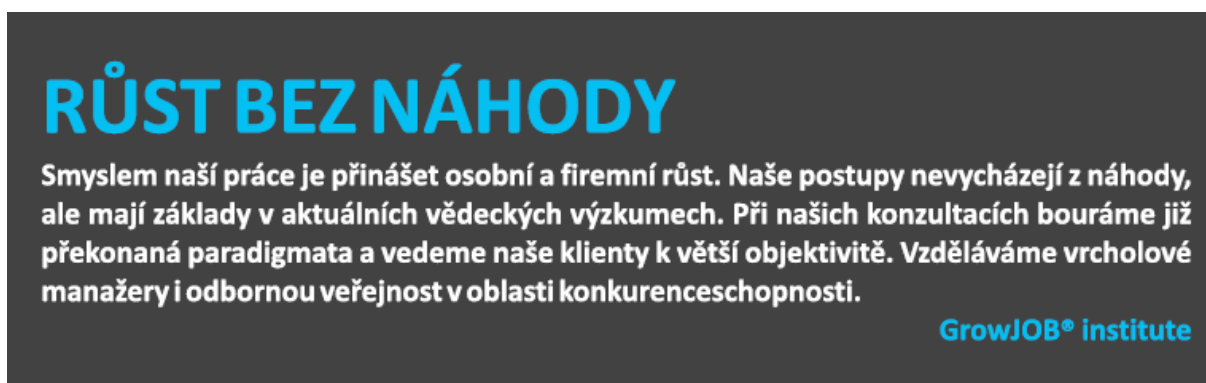
prostředím vyšlo najevo, že to, co berou zahraniční korporace jako nutnou součást úspěchu, je u nás v široké míře zanedbáváno.

V prvé řadě se jednalo o nedokonalost nebo naprostou neexistenci korporátní identity. Náprava tohoto aspektu se tedy stala ústředním předmětem podnikání (grafické manuály, internetové stránky, firemní prezentace, jednotný vizuální styl). Zakladatelé společnosti spojili několik mimořádných programátorů dohromady, aby společně vyvinuli pro budoucnost společnosti důležitý software.

Tento software umožnil podporu ze strany Jihomoravského inovačního centra v Technologickém inkubátoru Pod Palackého vrchem v Brně. Jedná se o redakční systém, tedy software na úpravu internetových stránek, který umožňuje mnoho funkcí a přesto je uživatelsky přívětivý. Po tři roky společnost fungovala na bázi prodeje internetových stránek a grafických manuálů. V roce 2009 byl spuštěn projekt Moderní firma, který byl zaměřen na zvýšení konkurenceschopnosti českých firem. Konzultanti se ale snažili poskytovat více, než jen nové webové stránky nebo logo. S klienty pracovali více do hloubky – ptali se po motivech jejich podnikání, zkoumali obchodní modely a to vše za účelem lepšího pochopení potřeb klienta. Souběžně s projektem Moderní firma fungoval projekt Booost.cz, který byl zaměřen na osobní rozvoj jednotlivců. V roce 2011 došlo ke sloučení těchto dvou projektů v jeden, kterým je GrowJOB institute. Právníckou osobou, která za tímto jménem stojí je GrowJOB s.r.o., která tímto nahradila původní LifeWeb s.r.o. Ke změnám došlo v rámci zjednodušování komunikace a upřesňování hodnot značky. Ze společnosti zabývající se především firemní identitou se během několika let stala značka pomáhající firmám v oblastech tvorby značky a osobního rozvoje jedinců.

2.1.2 Ve vlastním „Modrém oceánu“

V dokumentu Firemní vize společnost uvádí následující:



Zdroj: Dokument „Firemní profil GrowJOB institute“

GrowJOB s.r.o. využívá jako klíčovou konkurenční výhodu poznatků behaviorální ekonomie a konceptu Modrého oceánu. Spojením těchto dvou zatím málo používaných přístupů si získává výhodnější postavení oproti konkurenci a vytváří si „svrchovaný tržní prostor¹⁾“. S jeho pomocí se nepotýká s konkurenčními firmami a nevede cenovou válku, ke které je mnoho společností odsouzeno. „V prostoru rudých oceánů jsou hranice odvětví pevně vymezené a jako takové jsou i přijímané, známá jsou i konkurenční pravidla hry. Zde se firmy snaží podat vyšší výkon než jejich soupeři a snaží se zmocnit se většího podílu na existující poptávce. Vzhledem k tomu, jak se tržní prostor více zaplňuje, snižují se vyhlídky na zisk a na růst. Výrobky se stávají zaměnitelnými a neúprosná, vražedná konkurence barví rudý oceán krví. Modré oceány jsou naopak charakteristické dosud nevyužitým tržním prostorem, vytvářením poptávky a příležitostmi k vysoce ziskovému růstu...V modrých oceánech nehrají konkurenti žádnou roli, neboť pravidla hry teprve čekají na svá určení.“²⁾

2.1.3 Práce s Modrým oceánem

První chvíle, při které GrowJOB přijde do styku s potenciálním klientem, je rozhodující. Je při ní totiž komunikována vize, tedy **přinášet osobní a firemní růst bez náhody** - informace podložené vědeckými výzkumy zpracované do jednoduchých modelů.

¹⁾ CHAN, K. Strategie modrého oceánu. Praha, 2005, s. 20.

²⁾ CHAN, K. Strategie modrého oceánu. Praha, 2005, s. 21.

V kontextu stavby lidského mozku je tato informace faktorem, který ovlivňuje limbickou část mozku a působí tedy na emoce. Potenciální klient bude od této chvíle ke GrowJOBu přistupovat jako k něčemu novému, protože nebude mít možnost zasadit společnost do některé racionální škatulky typu poradenská společnost, marketing, vzdělávání apod. Takto vznikne modrý oceán. Následující komunikace už bude vyvolávat větší zájem, než jakoby tomu bylo při čistě racionální komunikaci.

Obr. 2: Základní pilíře know-how GrowJOBu

I. ZÁKLADY VE VÝZKUMECH

Vycházíme z poznatků teorie komplexních systémů, behaviorální ekonomie a neurověd. Čerpáme aktuální informace z nejvýznamnějších světových univerzit jako Massachusetts Institute of Technology (MIT), Harvard University, Stanford University či University of California Berkeley.

II. ZKUŠENOSTI ZE ZAHRANIČÍ

Část našich praktických zkušeností jsme získali během stáží v nadnárodních společnostech. Měli jsme možnost konzultovat klíčové faktory růstu s manažery institucí a společností jako Opel, ArcelorMittal, Novo Nordisk, Lufthansa, Miele, Boehringer Ingelheim, Merck, UNICEF či European Space Agency (ESA).

III. ADAPTACE NA LOKÁLNÍ PROSTŘEDÍ

Od roku 2005 jsme v České republice spolupracovali s tisíci lidmi ze stovek místních firem. Naše produkty využívají instituce a společnosti různých velikostí i oborů. Zkušenosti a znalosti získané našimi konzultanty přinášejí nadhled a vyšší objektivitu, díky které můžeme pomáhat firmám a jednotlivcům lépe naplňovat jejich potenciál.

Zdroj: Dokument "Firemní profil GrowJOB institute"

Popsané pilíře představují klíčové konkurenční výhody společnosti. Právě tyto tři oblasti podporují komunikaci cílenou na emoce a zvyšují její hodnotu v očích zákazníka.

Společnost je rozdělena na dvě divize (GrowJOB corporate a GrowJOB personal).

Obr. 3: Divize společnosti GrowJOB



Zdroj: Dokument "Firemní profil GrowJOB institute"

V divizi *GrowJOB[®] corporate* vzdělává vedení společností v oblastech firemních strategií a budování značek. Na základě výzkumů lidského mozku optimalizuje rozhodovací procesy.

Divize *GrowJOB[®] personal* přináší více vnitřní motivace a lepší osobní efektivitu. Odstraňuje prokrastinaci, neboli chorobné odkládání důležitých úkolů.

Firma však komunikuje primárně jménem *GrowJOB[®] institute*.

2.1.4 Přidaná hodnota

Postupy, které aplikuje GrowJOB na sobě, předává dále svým klientům. Mezi základní nástroje odlišení patří Přeměňování informací na znalosti:

Obr. 4: Přeměna informací na znalosti

PŘEMĚNA INFORMACÍ NA ZNALOSTI
Informace je to, co víme. Znalost je to, co víme a používáme.

Dnešní doba je charakteristická propastí mezi informacemi a znalostmi. Při naší práci neustále hledáme ty nejkvalitnější informace. Ty zpracováváme do podoby jednoduchých modelů a nástrojů, které předáváme našim klientům. Dáváme jim tak praktické znalosti přinášející významnou konkurenční výhodu.

Zdroj: Dokument "Firemní profil GrowJOB institute"

2.1.5 Klienti a reference

Společnost se rozhodla, že cca 30 % svého času bude věnovat neziskové činnosti. Takto dochází například ke školení studentů v boji proti prokrastinaci na všech brněnských vysokých školách nebo publikování o konkurenceschopnosti firem, osobním rozvoji nebo behaviorální ekonomii (www.growjob.com, Marketing&Media, Obchod a finance). Kromě toho se také podílí na rozvoji studentů jako generální partner vzdělávání organizace AIESEC nebo je jedním z pořadatelů mezinárodních konferencí TEDx.

Obr. 5: Klienti & Reference



Zdroj: Dokument "Firemní profil GrowJOB institute"

2.1.6 Cílový klient

Cílovým klientem společnosti není žádná typická firma ani po stránce obratu, počtu zaměstnanců ani jiných ukazatelů. Důležité je, aby měli ředitelé těchto firem zájem o růst ať už svůj osobní nebo firemní. Pokud tomu tak je, existuje mnoho různých nástrojů, jak příslušnou firmu posunout dále. Kromě výše zmíněných klientů spolupracuje GrowJOB také s brněnskými společnostmi GAUTE a.s., SoNET s.r.o. nebo Konzulta BRNO a.s.

2.1.7 SWOT analýza

Následující tabulka analyzuje potenciální možnosti rizika expanze GrowJOBu do Rakouska. Hodnotí také potenciální úspěšnost know-how nejen v kontextu země původu, ale i země expanze.

Tab. 1: SWOT analýza

STRENGTHS	WEAKNESSES
Unikátní know-how podložené vědeckými výzkumy.	Málo zkušeností s rakouským trhem.
Silné IT zázemí schopné zrealizovat jakékoli kroky s minimálními náklady.	Nízký věk konzultantů – může vyvolávat pochybnosti.
Zkušenosti z mezinárodního prostředí.	Začátek projektu postaven na jedné osobě.
Nízké vstupní a provozní náklady.	Pouze jeden německy hovořící kolega.
Osvědčený obchodní model v ČR.	
OPPORTUNITIES	THREATS
Možnost expanze na vyspělý rakouský trh.	Neznámé v podobě kulturních odlišností.
Nabytí nových zkušeností pro další rozšiřování společnosti.	Proces bude stát po několik prvních let pouze na jedné osobě.
Příprava na průnik do Německa.	Těžko předvídatelná reakce konkurence.
Krise hodnot a s ní spojená potřeba jejich znovuoobjevování - osobní rozvoj.	Potenciální obtíž nalezení kvalitních konzultantů.

Zdroj: autor

Hodnocení:

V případě, že by koncept GrowJOBu nebyl ověřený na stovkách firem, by SWOT analýza mohla poukazovat na poměrně velké riziko neúspěchu. V současné době však

za touto společností stojí hmatatelné výsledky s různými typy firem. To lze přisoudit především unikátnímu know-how a schopnému obchodnímu týmu. Obchodní tým však může představovat i určitá rizika. Dá se zde očekávat určitá nestálost kvůli obtížnosti práce konzultanta. Díky osobním známostem s rakouskými podnikateli se dá však i tato obtíž minimalizovat.

2.2 Analýza konkurenčního prostředí

Jako vyplývá ze Strategie modrého oceánu, GrowJOB nezažívá konkurenční boj. Pochopitelně se setkává se společnostmi, které se zabývají podobnými oblastmi (např. branding, marketing, vzdělávání, internetové stránky). S konkurencí v pravém slova smyslu se však nepotkává.

Velké procento používaných nástrojů analýzy konkurenčního prostředí není vhodných, protože neberou v potaz možnost, že si určitá firma dokáže vytvořit zcela nový trh a na zákazníky působit zcela novým způsobem a tím pádem se s konkurencí nepotkává.

2.2.1 Specifika společnosti

Pro většinu společností je představa, že by neměly konkurenci, nereálná. Pravdou je, že v dnešní době skutečně neexistuje mnoho neobsazených tržních segmentů. Přesto lze v myslích potenciálních zákazníků zaujmout speciální místo. Důkazem může být již zmíněná společnost Apple se svými inovativními produkty. Mezi důvody, proč se GrowJOB nepotýká s konkurencí, patří následující:

- **Tvář vzdělávacího institutu.** Nikoli tvář konzultační společnosti, kterých je mnoho.
- **Prolínání osobního i firemní růstu.**
- **Zpracovávání informací do přehledných modelů.**
- Využívání **nových oblastí konkurenceschopnosti**, jakým je koncept Modrého oceánu nebo behaviorální ekonomie.

- Rozšiřování povědomí o značce skrze pořádání **bezplatných školení pro veřejnost a vedení vzdělávacího portálu.**
- Činnost obchodního týmu a **účasti na networkingových akcích** a konferencích.

Přesto nelze odsunout myšlenku nutnosti mít se na pozoru proti potenciálním konkurentům. Společnost se věnuje těmto oblastem:

- Vzdělávání.
- Konkurenceschopnost.
- Marketing.
- Branding.
- Behaviorální ekonomie.
- Koučování
- Manažerské poradenství.
- Firemní identita - grafické služby, logo, jednotný vizuální styl.
- Komunikace.
- Reklama a propagace.
- IT - internetové stránky, CRM systémy, intranet, reportovací systémy.
- Vývoj aplikací.
- Školení obchodního dovedností.
- Školení osobní efektivity a boj proti prokrastinaci.

V každé ve výše zmíněných oblastech nalezneme desítky až stovky firem. Přesto nepředstavují konkurenci v pravém slova smyslu.

2.3 Rozdělení potenciálně konkurenčních subjektů

Představa o neexistenci konkurence však neznamená, že se jí není třeba zabývat. Naopak, bližší prozkoumání dalších potenciálních hráčů může ještě lépe pomoci vymezit Modrý oceán.

2.3.1 Top poradenské společnosti

Rakouský trh čítá desítky drobných poradenských společností fungujících pro malé a střední společnosti, stejně jako český. Nadnárodní poradenské společnosti jako McKinsey&Company, PwC nebo KMPG se orientují na velké společnosti a nepředstavují pro GrowJOB konkurenci. Jejich služby by sice byly aplikovatelné na většinu společností, ale jejich cenová úroveň běžné malé nebo střední firmě neumožňuje spolupráci.

2.3.2 Menší a střední konzultační společnosti

Naopak průměrná malá a střední firma má ve většině případů možnost rozvinout svůj potenciál a na trhu existují stovky drobných poradenských společností, které soupeří o zákazníka. Přísun nových informací ve většině oborů je větší, než jaký lze pokrýt v rámci časových možností podnikatele.

V rámci analýzy konkurenčního prostředí budu zkoumat oblasti vzdělávání a manažerského poradenství, které nejlépe definují činnost společnosti. Z každé oblasti vyberu 10 klíčových hráčů a následně ohodnotím jak jejich kvality, tak charakteristiky těchto oblastí.

Tab. 2: Základní oblasti podnikání

Klíčová slova	
CZ	NJ
Manažerské poradenství	Management Consulting
Konzultace	die Beratung/die Konsultation
Konkurenceschopnost	die Wettbewerbsfähigkeit
Vzdělávání	die Bildung
Firemní růst	das Unternehmenswachstum
Osobní růst	persönliches Wachstum

Zdroj: autor

2.3.3 Vzdělávání

Data obsažená v analýze jsou získána z internetových stránek hodnocených subjektů. Tabulka obsahuje sloupce Jméno společnosti, Popis a Hodnocení. Ve sloupci Hodnocení se věnují čtyřem základním oblastem definujícím úroveň společností. Mezi tyto oblasti patří Vize, Identita, Komunikace a Propagace, které jsou definovány v teoretické části práce. Každá oblast je hodnocena stupnicí od 1 do 10, přičemž 1 znamená velmi špatné a 10 znamená velmi dobré (profesionální). Sloupec Celkové je zásadní - určuje celkové hodnocení daného subjektu.

Tab. 3: Přehled nejdůležitějších konkurentů v oblasti vzdělávání

Jméno společnosti	Popis	Hodnocení				
		Vize	Id.	Kom.	Prop.	Celkové
	Vzdělávání v oblasti osobního rozvoje orientované i na méně objektivní metody.	7	6	6	7	6
	Vzdělávání a koučování v oblasti obchodu, pořádání workshopů a praktických kurzů.	8	9	9	9	9
	Vzdělávání začínajících podnikatelů, koučování, služby „business angels“.	9	9	7	7	8
	Vzdělávací centrum sestávající i z assesment centra.	7	6	7	8	7
	Zajímavý projekt orientovaný na pomoc lidem v osobní rozvoji. Iniciativa „Life matters“.	9	9	8	9	9
	Konzultační činnost pro podnikatele v oblasti osobního rozvoje i firemního.	7	6	7	7	7
	Koučování a vzdělávání pro fyzické i právnické osoby.	6	7	6	6	6
	Vzdělávací společnost jednotlivce-fyzické osoby.	6	6	6	6	6
	Koučování v osobním rozvoji, psychoterapie	5	4	5	5	5
	Osobní rozvoj, koučování, vedení týmů v podání fyzické osoby.	6	6	5	6	6

Zdroj: autor

Hodnocení:

Celková úroveň potenciálních konkurentů je z hlediska know-how společnosti GrowJOB poměrně nízké. Společnosti komunikují identickým způsobem a v rámci











nabídky na internetových stránkách se jedna od druhé příliš neliší. Na trhu vzdělávání je asi **100 - 200 dalších** agentur. V rámci průzkumu v oblasti vzdělávání jsem nenašel srovnatelný koncept s podobnou vizí.

Průměrná úroveň společností odpovídá číslu **7,4**.

2.3.4 Manažerské poradenství

Zatímco trh vzdělávání je místy orientován různými (dokonce i esoterickými) směry, manažerské poradenství je zaměřeno na zvýšení úspěšnosti firem a lze ho označit se poněkud tvrdší a ostřejší. Odpovídá tomu i vyšší průměrné hodnocení.

Tab. 4: Přehled nejdůležitějších konkurentů v oblasti manažerského poradenství

Jméno společnosti	Popis	Hodnocení				
		Vize	Id.	Kom.	Prop.	Celkové
	Mezinárodní konzultační společnost orientující se na strategický management a inovace.	9	8	9	8	10
	Přední rakouská konzultační společnost se na manažerské poradenství.	8	9	8	7	9
	Mezinárodně působící konzultační společnost s 27letou praxí.	8	8	8	7	8
	Konzultační společnost se širokou působností v oblasti managementu.	8	8	7	7	8
	Konzultační společnost se zaměřením na manažerské IT.	8	7	8	8	7
	Manažerské poradenství, zaměřené na projektové řízení.	9	8	8	8	8
	IT manažerské poradenství včetně ERP systémů.	8	7	6	8	7
	Krizový management, manažerské poradenství.	7	7	7	6	7
	Produktově-orientované manažerské poradenství.	9	7	8	7	8
	Konzultační společnost se širokou působností.	8	7	6	7	6

Zdroj: autor

Hodnocení:

Ze souhrnu klíčových konkurentů jde vidět, že společnosti komunikují vesměs identickým způsobem, stejně jako v případě vzdělávacích firem. To způsobuje, že se ocitají v „rudém oceánu“ a musí se potýkat se svými konkurenty v cenovém boji. Oblast

manažerského poradenství obsahuje o poznání více profesionálně vyhlížejících společností. Průměrná úroveň společností odpovídá číslu **8,3**.

Bariéry vstupu (především ve smyslu získání potřebných kompetencí) jsou v této oblasti vyšší. Naopak vzdělávání se zdá být snadnější. Z hlediska konceptu „Modrého oceánu“ by měl být GrowJOB schopen úspěšně oslovit i společnosti spolupracující s některými z výše uvedených subjektů. Nemělo by docházet ke konkurenčnímu boji.

Trh manažerského poradenství a konzultací obsahuje asi dalších **30-50 společností**.

Srovnání GrowJOBU:

Cílem společnosti je mít věci, které školí a vysvětluje firmám, v naprostém pořádku. GrowJOB si dává záležet na tom, aby oblasti Vize, Identity, Komunikace a Propagace měl dokonalé. V případě srovnání by na obou trzích skončil na prvním místě.

2.4 Cílová skupina

Cílovým zákazníkem je jakákoli malá a střední firma. Například portfolio českých klientů tvoří desítky živnostníků, společností s ručením omezeným, ale také například Pardubická krajská nemocnice, Svaz vozíčkářů, Český rozhlas, Muzeum města Brna, tištěná periodika jako Moravské hospodářství. Mezi klienty pak také patří drobní živnostníci, cestovní agentury, reklamní agentury, IT společnosti apod.

2.4.1 Společné jmenovatele cílového zákazníka

Vzhledem k výše zmíněnému výčtu klientů je patrné, že žádný typ nebo velikost společnosti není typickým cílovým klientem. Přesto lze klienty GrowJOBu popsat několika charakteristikami:

- **Zájem na růstu.** Jedná se především o společnosti mající zájem na růst a posouvání se dále.
- **Neúspěšné pokusy o reklamu.** Tyto firmy mnohdy vyzkoušeli desítky různých způsobů reklamy a to vždy neúspěšně.

- **Otevřeně smýšlející vedení.** Za společnostmi stojí většinou otevření a hledající majitelé.
- **Společnosti s problémy.** Některé firmy neví jakými dalšími způsoby lze vyřešit jejich problémy (vysoká fluktuace zaměstnanců, cenová válka, nedostatky nápadů).

Je tedy dosti problematické najít typického cílového zákazníka, skrze metody masivní reklamy. Nejlepším způsobem vyhledávání klientů je tedy jejich aktivní oslovování přímou cestou.

2.5 Podnikatelské prostředí

Kromě tzv. cold-callingu, tedy oslovování firem bez jakékoli předcházející vazby, připadá v úvahu nalézt klienty i v rámci akcí pořádaných níže zmíněnými subjekty.

Většinou se jedná o akce networkingového typu:

- **Podnikatelská setkání** za účelem poznávání ostatních členů komunity.
- **Networkingové večírky.**
- Tematicky zaměřené **konference**, na kterých společnosti nejsou s primárním záměrem seznamování se, ale jsou jemu otevřeny.
- **Přednášení** na těchto konferencích (témata Konkurenceschopnost firem z hlediska branding, Rozhodovací procesy spotřebitelů).
- Hromadné oslovení skrze **emaily** členů komunit (velice opatrné a nenásilné).

Nabízí se také možnost spolupráce přímo s těmito subjekty a ne pouze na akcích jimi pořádaných. Příkladem může být známost s úředníky Velvyslanectví, kteří pravidelně komunikují s rakouskými firmami i českými firmami v Rakousku. V takovém případě je potřebné realizovat schůzku, zaujmout druhou stranu a nechat se doporučit dále.

2.5.1 Česko-Rakouské organizace a agentury

Nejen obchodní společnosti, ale také různé organizace mohou firmám pomoci při vstupu na trh. Na následujících řádcích uvádím ty nejpodstatnější.

CzechTrade

Je vládní agentura pomáhající českým firmám v exportu. Z hlediska právní formy se jedná o příspěvkovou organizaci Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. CzechTrade má 33 zahraničních kanceláří s působností v 35 zemích.

Hosp. komora Rakousko (Wirtschaftskammer Österreich)

Poskytuje informace se zaměřením na ekonomiku. Kromě informací o vývoji ekonomiky a statistických údajích informuje také o obchodním režimu, životním prostředí nebo dává rady a poskytuje pomoc při zakládání firem. Pořádá různé konference a podnikatelská setkání.

Advantage Austria-„Surprisingly ingenious“

„ADVANTAGE AUSTRIA se svojí celosvětovou sítí čítající více než 110 základen v 70 zemích poskytuje rakouským firmám a jejich mezinárodním obchodním partnerům rozsáhlou nabídku služeb. 750 pracovníků a poradců Vás podpoří při hledání vhodných dodavatelů a obchodních partnerů z Rakouska. Každoročně pro Vás organizujeme více než 1.000 akcí s cílem navázání obchodních kontaktů. Ostatní služby ADVANTAGE AUSTRIA sahají od zprostředkování kontaktu s rakouskými firmami, hledajícími dovozce, distributory a obchodní zástupce, až po detailní informace týkající se hospodářské lokality a vstupu na rakouský trh¹⁾.“

¹⁾ *Rakousko v České republice* [online]. [cit. 2012-04-20].

Obr. 6: Ukázka vhodné networkingové akce

ICONVIENNA 2012 – 8TH EUROPEAN BUSINESS AND INVESTMENT FORUM: 25. – 27. DUBNA 2012, VÍDEŇ



14.03.2012

Již po osmé se letos Vídeň stane dějištěm Evropského obchodního a investičního fóra iconvienna 2012, kterého se zúčastní jak zástupci jednotlivých regionů, tak důležité osoby z oblasti politiky, hospodářství, vědy a médií.

Tématem [iconvienna 2012](http://www.icon-vienna.net), probíhajícím ve dnech 25. až 27. dubna 2012 je: „East-West Summit on Innovations for Growth in the Danube Region“.

Mezinárodní experti z oborů energie a techniky pro životní prostředí, financí, stavebnictví, turismu, consultingu a politiky prodiskutují aktuální investiční strategie a možnosti a inovativní projekty v podunajském regionu. Stěžejními body programu jsou:

- Key innovations and financing with focus on the Danube Region
- Financing and investments for innovation projects
- Innovations leading to growth in Europe: smart buildings, energy production and recovery, mobility and infrastructure
- Nation-/Region-/City-Branding

Zdroj: převzato z www.icon-vienna.net

Austrian International Consultants

Jedná se o iniciativu vytvořenou výše zmíněným subjektem. Primárními vykonavateli poradenství jsou rakouští občané. To se však nevylučuje s možností navázání zajímavých kontaktů.

Velvyslanectví České republiky ve Vídni

Velvyslanectví poskytuje největší množství relevantních informací a nabízí pomoc českým firmám, například i v rámci využití prostor velvyslanectví např. pro účely obchodních jednání. Pravidelně se zde také pořádají akce jako Setkání českých a rakouských firem, při jejichž příležitosti promlouvají k tématu uznávané kapacity jako Tomáš Sedláček a další. Při této příležitosti jsme měli možnost seznámit se zaměstnanci velvyslanectví a nastínit možnosti spolupráce.

Obchodně – ekonomický úsek Zastupitelského úřadu Vídeň se pak podílí přímo na prosazování obchodně ekonomických zájmů České republiky v Rakousku.

2.5.2 Hodnocení

Tab. 5: Přehled česko-rakouských organizací vhodných ke spolupráci

Název organizace	Potenciál spolupráce (0-10)
Hosp. komora Rakousko	9
Velvyslanectví České republiky ve Vídni	8
Advantage Austria	8
CzechTrade	8
Austrian International Consultants	5

Zdroj: autor

Na základě zkušeností s Regionální hospodářskou komorou v Brně usuzuji, že spolupráce s firmami poznanými v rámci rakouskou hosp. komorou by mohla být prospěšná. V rámci vyhledávání klientů tedy má smysl orientovat se i na tyto subjekty.

2.5.3 Hospodářské trendy

„Hlavním tahounem zahraničního hospodářství v Rakousku však není pouze cestovní ruch. Rovněž ostatní služby přispěly k v roce 2010 ke kladnému saldu běžného účtu platební bilance. Vedle tradičních exportních služeb jako jsou doprava nebo stavebnictví, získávají dynamiku i technicky inovativní obory, jako např. architektura

nebo inženýrství. Tento vývoj tak mimo jiné značí proměnu Rakouska ve společnost služeb založených na vědecké bázi¹⁾.“

Inženýring, architektura i inovativní a specifické služby vycházející z vědy jsou vhodné oblasti pro aplikaci know-how GrowJOBu. Vzhledem k vzestupnému trendu těchto oblastí lze opět konstatovat, že je zde potenciál.

2.6 Daňový systém v Rakousku

Následující odrážky popisují jednotlivé aspekty daňové problematiky, které je třeba zohlednit.

- Rakouský daňový systém je podobný tomu českému, daně jsou tedy většinou přímé - v případě fyzických osob se jedná o daň z příjmu, právnické osoby jsou pak zatíženy korporátní daní ze zisku. Dalším pilířem zdanění jsou pak různé formy transakcí, především daň z přidané hodnoty (daň z obratu – „Umsatzsteuer“).
- Daň z příjmu právnických osob (Körperschaftssteuer – KSt) v Rakousku dělá 25%, DPH 20%. Firma se musí zaregistrovat jako plátce, pokud její obrat překračuje 30,000 EUR. V případě GrowJOBu bude obrat i v pesimistické variantě prvního roku vyšší, než tato částka.
- Bez ohledu na výši zisku musí kapitálové společnosti platit minimální daň ve výši 1.750 EUR (společnosti s ručením omezeným). V prvním roce je tato částka snížena na 1.092 EUR.
- Nově příchozí konzultanti budou pracovat na základě tzv. volné pracovní smlouvy jako živnostníci. Budou placeni pouze za odvedenou práci, tedy z provizí, aby se předešlo období českého „Švarcsystému“. Výjimkou bude ředitel, který bude zaměstnancem, za kterého bude společnost odvédy na sociální zabezpečení.

¹⁾ Souhrnná teritoriální informace Rakousko [online]. Zastupitelský úřad Vídeň (Rakousko), 2011, str. 32.

- Mateřskou společností GrowJOB GmbH bude česká GrowJOB s.r.o. V případě zisku bude společnost odvádět 10% výhledku hospodaření po zdanění mateřské společnosti.
- Příjem mateřské společnosti (česká společnost) z titulu držby podílu v dceřiné společnosti (rakouská společnost) je osvobozen.

3 Vlastní návrhy

Na následujících řádcích popisuji, jak bude probíhat expanze do Rakouska a jakou podobu služeb bude společnost mít.

3.1 GrowJOB GmbH

GrowJOB institute bude mít svou první rakouskou pobočku ve Vídni. Z hlediska právní formy se bude jednat o společnost s ručením omezeným (GrowJOB institute GmbH). Jejím jednatelem a zároveň ředitelem bude Mgr. Viktor Kustein, který funkci obchodního ředitele vykonává v České republice. Jako konzultant GrowJOBu pracuje od roku 2008 a počet konzultovaných společností se pohybuje kolem čísla 100. Mezi jeho klienty patří například Pardubická krajská nemocnice a.s., Moravské hospodářství nebo Český rozhlas Pardubice, GAUTE a.s., Konzulta BRNO a.s., Optimal Energy s.r.o., SoNET s.r.o. a další. Je také aktivním školitelem osobního rozvoje a specializuje se na právo v informačních technologiích, které přednáší na Právnické fakultě Masarykovy univerzity.

Viktor Kustein žil od svých šesti do dvanácti let ve Vídni, je z jedné poloviny Rakušanem a němčina je jazyk, který velmi dobře ovládá.

Vize GrowJOBu pro Rakousko zůstává stejná, jako pro Česko. Tedy naplňovat a rozšiřovat potenciál lidí, institucí a firem na základě odborných studií a s vyloučením efektu náhody.

3.2 Marketingový mix 4P

3.2.1 Product

Produkty GrowJOBu lze rozdělit do dvou skupin.

Placené konzultace: Jedná se o vzdělávání majitelů a vedoucích zaměstnanců firem v oblasti osobního a firemního rozvoje (behaviorální ekonomie, konkurenceschopnosti). Mezi konzultované oblasti patří například témata firemní vize, firemní identita,

komunikace, propagace. Výstupem je zvýšení konkurenceschopnosti firmy, zvýšení vnitřní motivace zaměstnanců nebo úspěšnosti cenových nabídek.

Realizace: Kroky navrhované v rámci konzultací GrowJOB také umí zrealizovat. Může se jednat například o zpracování firemní vize, tvorbu loga, navržení komunikační strategie, zpracování internetových stránek, výcvik obchodního týmu aj.

Obr. 7: Služby

KONZULTACE A REALIZACE

V divizi GrowJOB® corporate vzděláváme vedení společností v oblastech firemních strategií a budování značek. Na základě výzkumů lidského mozku optimalizujeme rozhodovací procesy. GrowJOB® personal přináší více vnitřní motivace a lepší osobní efektivitu. Odstraňujeme prokrastinaci, neboli chorobné odkládání důležitých úkolů.

Zdroj: Dokument "Firemní profil GrowJOB institute"

3.2.2 Price

Ceny pro rakouský trh uvádí následující tabulka.

Tab. 6: Základní ceník služeb[€]

Produkt	Popis	Cena [€]
Konzultace	Konzultace konkurenceschopnosti.	200/h
Firemní vize	Dokument shrnující klíčové hodnoty a konkurenční výhody firmy.	900
Manuál identity	Zpracování a rozvedení logotypu a jednotného vizuálního stylu.	1000
Manuál komunikace	Navržení komunikační strategie.	2000
Manuál propagace	Navržení strategie propagace a reklamy.	2000
Webová prezentace	Zpracování internetových stránek.	2000
Školení obch. týmu	Vyškolení obchodního týmu.	3000

Zdroj: autor

3.2.3 Place

S produktem se lze setkat na internetových stránkách, skrze školení, referenční prodej nebo osobně. Nejsou využívány formy masové komunikace.

3.2.4 Promotion

Propagace bude skrze tyto kanály:

- Přímé oslovení (cold calling).
- Podnikatelská setkání (networkingové akce, podnikatelské kluby).
- Osobní doporučení/reference (Velvyslanectví ČR ve Vídni, Czechtrade, Hospodářská komora, Obchodní komora, klienti).
- Školení pro veřejnost – témata osobního rozvoje, především prokrastinace.

3.3 Systém práce

Práce konzultanta sestává ze dvou propojených částí. Dle Paretova pravidla 80/20¹⁾ tvoří největší část, tedy asi 80 % consulting, který v konečném důsledku tvoří stejný procentní podíl získaných peněz. Této části ale předchází prospecting, tedy aktivní vyhledávání klientů a získávání zakázek, které tvoří asi 20 %. Společnost vychází z paradigma osobní odpovědnosti a všestrannosti, každý konzultant musí umět klienty sám najít. Alespoň po určitou, než dojde k bodu zlomu²⁾, kdy si konzultant dokázal vytvořit takové množství klientů, které mu umožní pracovat především na základě referencí.

Prospecting

Obnáší vyhledání potenciálních klientů, zdrojem mohou být databáze, katalogy, reference. Kontakt je třeba zaevidovat do CRM systému. Následující etapa obnáší

¹⁾ KOCH, Richard. Pravidlo 80/20. Praha, 1999.

²⁾ GLADWELL, Malcom. Bod zlomu. Praha, 2007. s. 10-30.

oslovení cca tří stovek potenciálních klientů-telefonicky, osobně (coffee break, veletrhy, rauty) s cílem domluvení informační schůzky. Ve chvíli, kdy se tato část stává „zvládnutou“ (tedy ve fázi, kdy přestává být blokem a stává se pouze mechanickou záležitostí) je konzultant samostatný a může tyto znalosti předávat dalším kolegům.

Consulting

Fáze konzultování je velmi široká, vyžaduje znalosti, vědomosti, řečnické dovednosti a takové emoční kvality jako empatie, naslouchání, vyvozování správných závěrů. Je to oblast mnohonásobně větší, než vyhledávání klientů, u které je možné standardizovat postup.

Samotné konzultace jsou placeny od hodiny a mají také hodinové trvání. Je možné klientovi věnovat ukázkovou konzultaci zdarma.

3.4 Lidé

Požadovaným zaměstnancem je VŠ student věkovém rozmezí 20-24 let. Spodní hranice tohoto věkového rozmezí je určena kritériem právě vysokoškolského studia. Vrchní hranice má také svůj důvod, dá se říci, že v průběhu studia na vysoké škole projde každý jedinec buď procesem hledání práce, nebo nikoli. Svůj čas buď investuje do získávání pracovních zkušeností, ať už je tato práce jakákoli nebo svůj čas věnuje zábavě. Čím blíže je student ukončení studia bez předchozích pracovních zkušeností, tím menší je pravděpodobnost, že by mohl práci konzultanta obstojně vykonávat. Cílem GrowJOBu je nové konzultanty si „vychovat“. Je důležité, aby si do práce konzultanta nebrali stereotypy z předchozích zaměstnání. V neposlední řadě jsou studenti také levnější pracovní silou.

Konzultant by měl splňovat tato kritéria:

- Cílevědomost, ambicióznost.
- Předchozí pracovní zkušenosti, ať už jsou jakékoli (ideální například neziskové informace, přímý prodej.)
- Zájem o osobní rozvoj.

- Ochota se učit a tvrdě pracovat.

3.5 Přehled měsíčních nákladů

Mezi nejvyšší položky nákladů patří mzda ředitele. Druhou nejvyšší položkou je pak ubytování. To bude zajištěno pronajmutím bytu v blízkosti Velvyslanectví ČR ve Vídni. Většina nákladů se v průběhu prvních pěti let nebude pravděpodobně příliš měnit. V závislosti na úspěšnosti projektu bude řediteli zvýšena mzda.

Tab. 7: Přehled nákladů projektu [€]

Položka	Částka [€]
Mzda	917
Ubytování	350
Cestovné	100
Mobil	80
Ostatní (neočekávané výdaje, účetnictví...)	300
Provize konzultace	30 % z hodnoty
Provize realizace	70 % z hodnoty

Zdroj: autor

V prvním roce se předpokládá hrubá mzda ve výši 700€/měsíc, která však po připočtení dodatečných sociálních plateb bude výrazným způsobem zvýšena. Konkrétně bude společnost muset navíc uhradit státu 31,13% z hrubé mzdy ředitele. Konkrétní položky jsou uvedeny v následujících tabulkách.

Tab. 8: Přehled odvodů na různé sociální účely

Typ pojištění	Zaměstnavatel v %	Zaměstnanec v %	Celkem
Zdravotní zabezpečení	3,7	3,95	7,65
Nezaměstnanost	3	3	6
Penze	12,55	10,25	22,8
Úraz a nehoda	1,4	0	1,4
Různé	1,05	1	2,05
Celkem	21,7	18,2	39,9

Zdroj: Souhrnná teritoriální informace Rakousko, str.38.

Rakouský zaměstnavatel je povinen kromě výše zmíněných částek hradit za zaměstnance také další položky. Ty v ČR nebývají zvykem.

Tab. 9: Dodatečné odvody placené zaměstnavatelem

Další poplatky hrazené zaměstnavatelem	[%]
Fond pro vyrovnání rodinné zátěže	4,5
Místní daň	3
Hospodářská komora	0,4
Zaměstnaneckého penzijní fond	1,53
Celkem	9,43

Zdroj: Souhrnná teritoriální informace Rakousko, s. 38.

Provize vyjadřují, kolik procent z hodnoty zakázky připadá buď na zpracování a realizaci zakázky (např. vytvoření internetových stránek) nebo kolik procent připadá konzultantovi, který dokázal zakázku získat. Zbylá procenta pak připadají společnosti.

Mezi ostatní výdaje patří především neočekávané výdaje, které budou tvořit jakýsi finanční polštář. Dále náklady na vedení účetnictví v dalších letech jsou zde zahrnuty například i náklady na pronájem kanceláří, které budou činit (dle současných cen pronájmu nemovitostí ve Vídni) asi 1750€/měsíčně.

3.6 Obchodní strategie

Strategie, jakou bude dosaženo získání zakázek, bude především přímé oslovování klientů, které je klíčovým nástrojem společnosti i na českém trhu. Společnost disponuje v této oblasti nejširším know-how z dostupných strategií.

3.6.1 Přímé oslovení

Zvolená metoda je finančně nejméně nákladná, nejvíce zapojuje všechny aspekty konzultantovy osobnosti a na maximální možnou dobu zkracuje čas mezi iniciačním kontaktem a dohodnutím spolupráce. Toho je dosaženo díky nepřítomnosti zprostředkovatele (call centra, reklamy), u kterého by mohlo docházet k prodlevám.

Přímé oslovení také snižuje náklady na jakoukoli další propagaci v podobě tisku reklamních materiálů, brožur nebo inzerce v odborných médiích. Umožňuje uskutečnit projekt za minimálních investic a jeho úspěch bude záviset pouze na aktivním vyhledávání klientů konzultanty.

Jako opatření proti hypotetickému neúspěchu této metody bude převeden celý koncept měsíčního plánování a týdenních reportů, které budou umožňovat kontrolu a následné plánování.

Přímé oslovení znamená oslovení potenciálních zákazníků přes telefon a následné domluvení schůzky. Obvyklá úspěšnost při telefonickém oslovení se pohybuje asi kolem 25 % v závislosti na schopnostech volajícího. Pro domluvení 10 schůzek je tedy třeba asi 40x vytočit telefonní číslo. Následná úspěšnost uzavření kontraktu se pohybuje také kolem 25 %.

Přímé oslovení lze realizovat i při networkingových akcích - tedy osobně. Zde se úspěšnost zvyšuje při prvotním oslovení až na 90 % a úspěšnost uzavření kontraktu asi na 50 %. Osobní oslovení je tedy výrazně více efektivní.

3.6.2 Internetový marketing

SEO (optimalizace stránek pro vyhledávání) bude tvořit sekundární způsob propagace služeb. V této fázi bude využita služba německy hovořícího copywritera, který bude schopen napsat texty tak, aby stránky dosahovaly co největších úspěchů při hledání.

3.6.3 Rozdílnost kultur

Nelze nereflektovat myšlenku, že rakouský národ je jiný, než ten český a nelze ignorovat skutečnost, že některé rakouské firmy si z principu nebudou chtít nechat radit od české společnosti.

Několik prvních zákazníků pochopí, že se jedná primárně o českou společnost. Vzhledem k téměř nerozeznatelnému německému projevu obchodního ředitele však tato skutečnost nebude představovat žádnou komplikaci. Brzo však bude oslovování firem probíhat novými rakouskými konzultanty a na původ společnosti pravděpodobně ani

nepřijde řeč. Kromě toho, know-how GrowJOBu vychází především ze zkušeností ze zahraničních stáží v různých evropských firmách. Tím pádem know-how bude podáváno jako funkční v kontextu celoevropském a ne pouze českém.

3.7 Prvních pět let

Založení společnosti, sepsání společenské smlouvy, zajištění živnostenského oprávnění, splacení vkladu, vše bude probíhat již v prosinci 2012 tak, aby leden byl prvním ryze pracovním měsícem.

3.7.1 Založení podniku

Následující tabulka zobrazuje potřebné kroky k založení společnosti s ručením omezeným.

Tab. 10: Postup při zakládání společnosti

Krok	Činnost	Náklady	Délka	Místo, instituce
1.	Obdržení potvrzení od hospodářské komory, že zakládáný podnik je novým podnikatelským subjektem.	zdarma	1 den	hospodářská komora
2.	Notářské ověření společenské smlouvy (Gesellschaftsvertrag) nebo zprávy o založení.	1000 – 1500 EUR	4 dny	notář
3.	Vklad minimálního požadovaného kapitálu (35 000 EUR) na bankovní účet.	zdarma	1 den	banka
4.	Registrace u obchodního soudu a otištění oznámení o vytvoření podniku ve Wiener Zeitung.	202 EUR	7 – 14 dní	Wiener Zeitung
5.	Registrace živnosti (Gewerbeanmeldung) na obecním úřadě (Bezirksverwaltungsbehörde).	zdarma	1 den	Bezirksverwaltungsbehörde
6.	Registrace k dani na daňovém úřadě (Steuerbehörde), obdržení čísla DPH, registrace na daňovém úřadě	zdarma	12 dní	Steuerbehörde
7.	Registrace zaměstnanců k sociálnímu zabezpečení (v případě GrowJOB není třeba)	zdarma	1 den	ELDA
8.	Registrace na městském úřadě.	zdarma	1 den	Městský úřad

Zdroj: „Doing business in Austria 2012 (World bank)

Zázemí

Proces expanze, tedy samotného „přenesení“ projektu do Vídně, bude obnášet především přeložení internetových stránek a několik tištěných materiálů. To bude realizováno stávajícím brněnskými programátory.

Bude se jednat o překlad stávajícího webu www.growjob.com, registrace domény www.growjob.at, dále zajištění ubytování, a telekomunikací, zadání inzerátů. Dále dojde k sepsání společenské smlouvy, založení podnikatelského účtu v bance, splacení vkladu a zápis do obchodního rejstříku.

3.7.2 2013 - rok první

První rok bude představovat mnoho práce především pro rakouského ředitele.

Po zajištění nezbytných záležitostí týkajících se přeložení internetových stránek, některých propagačních materiálů, vizitek apod. bude následovat fáze vyhledávání potenciálních klientů a jejich editace do CRM.

V prosinci 2012 bude zadána pracovní nabídka na www.karriere.at a v lednu 2013 proběhne několik výběrových řízení na pozici konzultantů. Místem k nalezení vhodných kandidátů bude také vylepení letáků na vídeňské vysoké školy. Pravděpodobnost nalezení vhodné osoby však nebude příliš vysoká a tak realističtější bude jeho nalezení až někdy v březnu 2013. Ke splnění cílů bude třeba absolvovat pro každý měsíc cca 10 pohovorů.

Tab. 11: Odhad počtu prodaných služeb a produktů v roce 2013

Produkt	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	Celkem
Konzultace	0	1	2	2	3	6	5	4	5	9	10	15	62
Firemní vize	0	0	1	0	1	2	1	2	2	1	3	2	15
Manuál identity	0	0	1	1	1	0	1	0	2	1	2	1	10
Manuál komunikace	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0	2	5
Manuál propagace	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	3
Webová prezentace	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	0	4
Školení obchodu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1

Zdroj: autor

Uvedená tabulka realisticky odhaduje úspěšnost při prodeji služeb. S ohledem na dosavadní zkušenosti na českém trhu považují uvedený odhad spíše za skeptický. V prvním měsíci pravděpodobně nedojde uzavření žádných zakázek. V dalších měsících začíná přibývat konzultací, které jsou i v ČR nejfrekventovanější realizovanou službou, zatímco k některým produktům, například Manuálu propagace, se konzultant dopracuje nejdříve po čtyřech měsících spolupráce s klientem. Navržené množství zakázek nezohledňuje například současné navázané obchodní vztahy s rakouskými podnikateli a dokládá tedy střízlivost výpočtů.

Zmíněná tabulka slouží jako výchozí dokument při formulování výpočtů v dalších letech.

Zaškolení a práce s konzultanty

Po dobu dvou měsíců bude probíhat čistě teoretické zaškolování konzultantů do know-how behaviorální ekonomie, rozhodovacích procesů a obecně know-how GrowJOBu. Ve druhém měsíci budou konzultanti připraveni na první kroky, které budou s největší pravděpodobností ne příliš úspěšné. Aby dosahovali rychlého zlepšení, každý měsíc bude třeba absolvovat cca 120 IB¹⁾. Několik desítek prvních oslovení bude probíhat za přítomnosti p. Kusteina. Model profesionálního oslovení je znám a dostupný.

Průměrná doba, za kterou konzultant provede dostatečné množství chyb na to, aby dokázal získat klienta je asi šest měsíců. Tento proces je úměrně rychlý kvantitě IB, jejichž cílem je domluvit informační schůzku. Její trvání je asi 20min a i ona má svůj cíl: domluvení ukázkové konzultace zdarma. Ta umožňují hlubší pochopení know-how GrowJOBu, probrání problémů potenciálního klienty a vytvoření návrhu na budoucí postup. Dle kvality konzultace bude následovat další spolupráce v různém rozsahu, která je už ale zpoplatněna. Veškerá jednání budou z počátku probíhat za přítomnosti ředitele.

V prvním roce se budou jednání odehrávat především u potenciálních klientů ve firmách.

¹⁾ Ice break-iniciační kontakt, studený kontakt. Může probíhat přes telefon nebo osobně (veletrhy, business meetings).

V polovině roku by měl být nalezen 1 stabilní připravený konzultant. Během dalšího půl roku pravděpodobně dojde k nalezení dalšího konzultanta.

- **Stav ke konci roku:** 2 konzultanti.

Tab. 12: Zahajovací rozvaha pro rok 2013 [€]

Zahajovací rozvaha k 1.1.2013[€]			
AKTIVA		PASIVA	
Stálá aktiva	1 300	Vlastní kapitál	35 000
Zřizovací výdaje	1 300	Cizí zdroje	0
Oběžná aktiva	33 700		
Účty	33 700		
Celkem	35 000	Celkem	35 000

Zdroj: autor

Cashflow pro rok 2013 uvádím z důvodu přehlednosti v přílohové části na konci práce.

3.7.3 2014 – rok druhý

Bude ve znamení rozrůstání vídeňské pobočky a pronájmu kancelářských prostor. Snahou bude nalezení co největšího počtu vnitřně motivovaných konzultantů. Každý měsíc budou probíhat další výběrová řízení na nové konzultanty. Ředitel se bude starat především o jejich rozvoj a bude vyhledávat nové zákazníky.

Team by se měl také rozrůst o rakouského copywritera, který by plnil stránky text, zpracovával vize a působil také jako korektor textů.

Následující tabulka ukazuje množství prodaných služeb ve druhém roce podnikání.

Tab. 13: Odhad počtu prodaných služeb v roce 2014

	1Q	2Q	3Q	4Q	Celkem
Konzultace	16	11	16	30	73
Firemní vize	7	2	10	7	26
Manuál identity	3	5	3	4	15
Manuál komunikace	2	3	3	2	10
Manuál propagace	0	3	2	2	7
Webová prezentace	2	2	2	2	8
Školení obchodu	0	1	1	1	3

Zdroj: autor

Cashflow pro rok 2014 je vypočteno vynásobením počtu prodaných služeb v jednotlivých kvartálech a jejich cen. Druhý rok podnikání by měl mít následující cashflow.

Tab. 14: Realistická varianta cashflow v roce 2014 [€]

Položka		1Q	2Q	3Q	4Q	Celkem
Počáteční stav finančních prostředků						
		37 755	33 191	30 089	29 935	
Příjmy	Konzultace	3 200	2 200	3 200	6 000	14 600
	Firemní vize	6 300	1 800	9 000	6 300	23 400
	Manuál identity	3 000	5 000	3 000	4 000	15 000
	Manuál komunikace	4 000	6 000	6 000	4 000	20 000
	Manuál propagace	0	6 000	4 000	4 000	14 000
	Web	4 000	4 000	4 000	4 000	16 000
	Školení obchodu	0	3 000	3 000	3 000	9 000
	Celkem	20 500	28 000	32 200	31 300	112 000
Výdaje	Mzda	3 934	3 934	3 934	3 934	15 736
	Ubytování	1 050	1 050	1 050	1 050	4 200
	Cestovné	300	300	300	300	1 200
	Mobil	240	240	240	240	960
	Platba daně, podílu	0	1 388	0	0	0
	Ostatní	6 150	6 150	6 150	6 150	24 600
	Provize konzultace	1 280	2 080	2 480	3 600	9 440
	Provize realizace	12 110	15 960	18 200	15 610	61 880
Celkem	25 064	31 102	32 354	30 884	118 016	
Peněžní prostředky na konci období						
Celkem	33 191	30 089	29 935	30 351		

Zdroj: autor

Na rozdíl od roku 2013 obsahuje uvedená tabulka navíc výdajovou kolonku Platba daně, podílu. Vzhledem k tomu, že daňové přiznání musí právnické osoby podávat za uplynulý rok do 31. 5., v červnu vždy budou z účtu odcházet peníze státu za daně a sociální příspěvky všeho druhu. Ve stejném měsíci (dle hospodářského výsledku a prognóz do budoucna, pak bude společnost zasílat podíl na zisku v předpokládané hodnotě 10 % ze zisku).

- **Stav ke konci roku:** 2 konzultantů.

3.7.4 2015 – rok třetí

Tento rok bude znamenat především prohlubování stávajících vazeb mezi konzultanty a jejich znalostí a vědomostí. Cílem bude vychovat další kolegy. V tomto roce by měl být funkční model osobní asistentky konzultanta, která se bude starat o formální záležitosti a bude domlouvat informační schůzky. Některým konzultantům bude umožněno mít na starosti nové kolegy. Na Vídeňských univerzitách by měly probíhat školení o prokrastinaci a osobním rozvoji, stejně jako je tomu nyní v ČR. Tato školení jsou zdarma a jejich cílem je skutečně pomáhat lidem být efektivnější.

- **Stav ke konci roku:** 2 manažeři, 3 konzultanti.

3.7.5 2016 – rok čtvrtý

Ve čtvrtém roce bude probíhat expanze do dalších částí Rakouska. Jedni z prvních konzultantů budou mít tři roky zkušeností, což je dostatečně dlouhá doba na to, aby měli stabilní klienty, rychle získávali nové a odváděli kvalitní práci. Dojde také ke strukturaci regionů a dalších pozic.

- **Stav ke konci roku:** 3 manažeři, 7 konzultantů.

3.7.6 2017 – rok pátý

Na základě těžko předvídatelných vazeb, kterými budou konzultanti disponovat, bude možná expanze do dalších zemí Evropy za podobného modelu.

Stav ke konci roku: 2 senior konzultanti, 3 manažeři, 7 konzultantů.

3.8 Finanční plán

Následující část dokumentu zohledňuje různé varianty vývoje. Položkou, se kterou se dá hýbat a přizpůsobovat se tak aktuálním podmínkám, jsou především kanceláře, které budou představovat ročně nejvyšší náklad.

3.8.1 Předpokládaný variantní vývoj

Na základě tabulky č. 11 a 13 jsou modelovány budoucí výnosy a náklady. Výchozí hodnotou při propočtu jsou realisticky stanovené hodnoty z těchto tabulek a od nich se pak odvíjí propočty pro další roky. Můžeme například vidět, že při optimistické variantě propočtu roku 2013 se množství získaných zakázek zvýší o 30 % oproti realistické variantě.

Tab. 15: Předpokládaný procentuální růst tržeb v jednotlivých variantách

	2013	2014	2015	2016	2017
Optimistická	130%	210%	200%	200%	190%
Realistická	100%	196%	180%	180%	180%
Pesimistická	80%	150%	160%	160%	160%

Zdroj: autor

Optimistická varianta ukazuje průměrné hodnoty růstu tržeb kolem dvojnásobku předchozího roku.

Realistická varianta se přiklání k asi 180% růstu předchozího roku, pesimistická varianta pak předpokládá asi poloviční růst oproti předchozímu roku.

3.8.2 Realistická varianta

V průběhu pěti let bude taktika snižování nákladů pořád stejná, nicméně v druhém roce si společnost zajistí zázemí v podobě kanceláří, což bude znamenat zvýšení nákladů. Společnost se tak ocitne na jeden rok v červených číslech. V případě, že by získávání zakázek nešlo dle představ a vedení by mělo pocit, že pronájem kanceláře je náklad, který by mohl být rizikový, dojde k jeho odložení na další roky. Tento scénář by představoval pesimistickou variantu.

Tab. 16: Realistická varianta výkazu zisků a ztrát [€]

	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby za prodej služeb	62 900	112 000	201 600	362 880	653 184
Osobní náklady	48 885	87 056	139 864	239 166	417 910
Ostatní náklady	9 960	32 348	32 710	40 394	58 039
EBIT	4 055	-7 404	29 026	83 320	177 235
Daň z příjmů	1 092	1 750	7 257	20 830	44 309
HV za účetní období	2 963	-9 154	21 770	62 490	132 926

Zdroj: autor

Cashflow

V případě realistické varianty by cashflow pro celých pět let mělo vypadat následovně.

Tab. 17: Realistická varianta Cashflow na pět let [€]

Položka		2013	2014	2015	2016	2017
Počáteční stav finančních prostředků						
		33 700	37 755	30 351	59 378	142 698
Příjmy	Konzultace	12 400	14 600	26 280	47 304	85 147
	Firemní vize	13 500	23 400	42 120	75 816	136 469
	Manuál identity	10 000	15 000	27 000	48 600	87 480
	Manuál komunikace	10 000	20 000	36 000	64 800	116 640
	Manuál propagace	6 000	14 000	25 200	45 360	81 648
	Web	8 000	16 000	28 800	51 840	93 312
	Školení obchodu	3 000	9 000	16 200	29 160	52 488
	Celkem	62 900	112 000	201 600	362 880	653 184
Výdaje	Mzda	11 015	15 736	15 736	15 736	15 736
	Ubytování	4 200	4 200	4 200	4 200	4 200
	Cestovné	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200
	Mobil	960	960	960	960	960
	Platba daně, podílu	0	1 388	1 750	9 434	27 079
	Ostatní	3 600	24 600	24 600	24 600	24 600
	Provize konzultace	4 620	9 440	12 744	22 939	41 291
	Provize realizace	33 250	61 880	111 384	200 491	360 884
	Celkem	58 845	118 016	172 574	279 560	475 949
Peněžní prostředky na konci období						
Celkem		37 755	30 351	59 378	142 698	319 933

Zdroj: autor

3.8.3 Optimistická varianta

Optimistická varianta předpokládá vždy asi dvojnásobný nárůst oproti předchozímu roku a pořízení kanceláří v druhém roce. K této variantě dojde v případě, že práci budou konzultanti zvládat lépe, než počítá realistická varianta. To znamená, že namísto realistického odhadu v prvním roce, budeme mít 3 nové konzultanty namísto dvou.

Vzhledem k tomu, že celý koncept stojí především na schopnosti konzultantů získávat nové klienty, tak není mnoho jiných proměnných, které na projekt budou mít vliv.

Tab. 18: Optimistická varianta výkazu zisků a ztrát [€]

	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby za prodej služeb	81 770	171 717	343 434	686 868	1 305 049
Osobní náklady	60 246	123 325	230 914	446 093	833 414
Ostatní náklady	9 960	30 960	30 960	30 960	30 960
EBIT	11 564	17 432	81 560	209 815	440 675
Daň z příjmů	1 092	4 358	20 390	52 454	110 169
HV za účetní období	10 472	13 074	61 170	157 361	330 506

Zdroj: autor

3.8.4 Pesimistická varianta

Pesimistická varianta předpokládá, že společnosti se nebude po dobu tří let dařit natolik, aby si mohla platit pronájem kanceláří. Neúspěch by byl dán především špatným odhadem trhu, resp. jeho špatnou odezvou a nezájmem o nabízené služby.

Tab. 19: Pesimistická varianta výkazu zisků a ztrát [€]

	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby za prodej služeb	50 320	75 480	120 768	193 229	309 166
Osobní náklady	41 311	63 028	91 403	136 803	209 444
Ostatní náklady	9 960	9 960	9 960	30 960	30 960
EBIT	-951	2 492	19 405	25 466	68 762
Daň z příjmů	1 092	1 750	4 851	6 366	17 191
HV za účetní období	-2 043	742	14 554	19 099	51 572

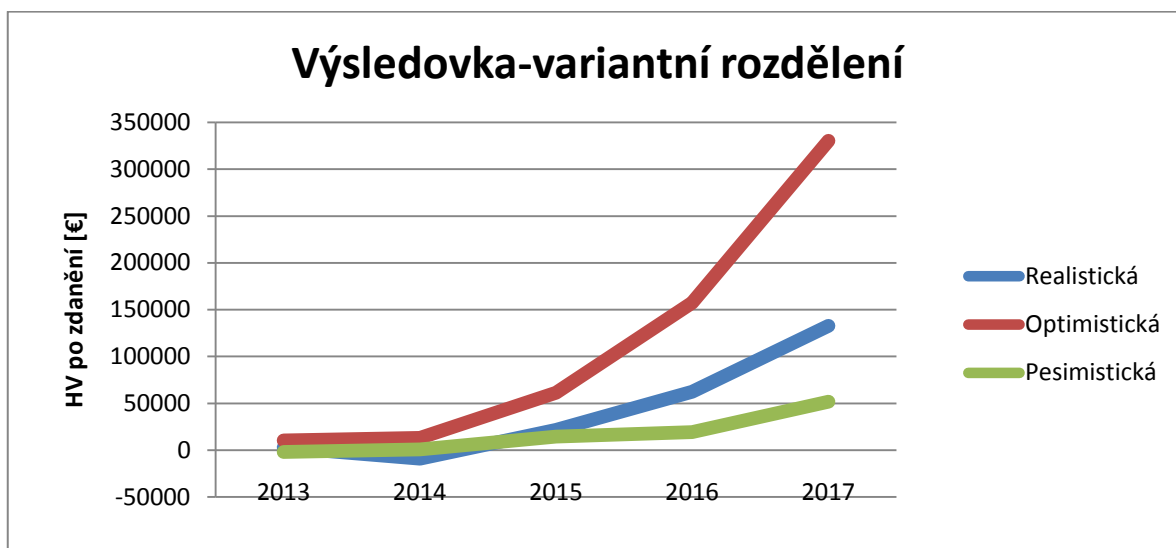
Zdroj: autor

V případě pesimistických předpokladů dosáhne společnost v prvních dvou letech ztráty.

3.8.5 Porovnání jednotlivých variant

Pro lepší přehlednost uvádím graf vývoje hospodářského výsledku s ohledem na různé varianty vývoje.

Graf 1: Přehled výkazu zisků a ztrát z hlediska variant



Zdroj: autor

Důvod překrytí pesimistické a realistické varianty v roce 2014 je způsobem tím, že realistická varianta předpokládá pronájem kanceláří, které znamenají vysoký náklad.

3.9 Executive summary

V roce 2013 dojde k expanzi společnosti GrowJOB do Rakouska formou společnosti s ručením omezeným GrowJOB GmbH. Vizi projektu, kterou je naplňovat potenciál lidí, institucí a firem s vyloučením efektu náhody, bude realizovat Mgr. Viktor Kustein, obchodní ředitel pro Českou republiku.

Klíčovým produktem jsou konzultační služby pro malé a střední firmy, na které navazují konkrétní realizace (zpracování firemní vize, internetových stránek, korporátní identity). Klíčovým argumentem, proč by měl projekt uspět, přestože se pohybuje na

poměrně nasycených trzích vzdělávání a poradenství, je schopnost vytvořit si tzv. Modrý oceán (Chan, 2005). Ten je představen využíváním nových oborů behaviorální ekonomie, neuroekonomie a problematiky rozhodovacích procesů zákazníků. Jedná se o obory, jejichž poznatky malé a střední firmy využívají omezeně. Důkazem funkčnosti konceptu GrowJOB je úspěch a zavedenost na českém trhu. Společnost funguje úspěšně již sedmým rokem a mezi její klienty patří asi 300 firem.

Trh, na který bude společnost vstupovat je charakteristický velkým množstvím vzdělávacích a poradenských subjektů, kterým často chybí know-how vycházející z aktuálních zdrojů. Výzkumy nejlépe hodnocených světových univerzit a integrace nových vědních disciplín z oblasti rozhodování nejsou jednoduše dostupné. Proto společnosti využívají často zastaralé know-how. Na tomto trhu bude mít GrowJOB pozici firmy přinášející nové know-how a díky silnému obchodnímu zázemí bude možnost velkého množství přímého oslovování klientů.

Mezi silné stránky patří především kvalitní know-how, již ověřený koncept na českém trhu a spolupráce se studenty.

Jako obchodní strategie je zvoleno přímé oslovování potenciálních subjektů s nabídkou informační schůzky a případně ukázkové konzultace zdarma. Hodinová sazba za následující konzultace je 200 €/h. Na konzultace navazuje konkrétní tvorba, která představuje pro společnost klíčový výnos. Důležitým nehmotným kapitálem jsou kontakty s rakouskými podnikateli a institucemi.

GrowJOB bude mít nákladově - úspornou politiku. Neplánuje se nákup žádného vybavení, aut, ani další jiné investice. Stablním zaměstnancem jednatel a zároveň ředitel společnosti, zatímco ostatní konzultanti budou mít upraven vztah skrze volnou pracovní smlouvu a budou působit tedy spíše externě. Příjmem konzultantů budou tedy provize za zprostředkování obchodu. Při realistické variantě by se měl projekt dostat k následujícím číslům:

Tab. 20: Realistická varianta výsledovky [€]

	2013	2014	2015	2016	2017
Tržby za prodej služeb	62 900	112 000	201 600	362 880	653 184
Osobní náklady	48 885	87 056	139 864	239 166	417 910
Ostatní náklady	9 960	32 348	32 710	40 394	58 039
EBIT	4 055	-7 404	29 026	83 320	177 235
Daň z příjmů	1 092	1 750	7 257	20 830	44 309
HV za účetní období	2 963	-9 154	21 770	62 490	132 926

Zdroj: autor

Osobní náklady představují mzdu ředitele a provize za zprostředkování zakázek.

Ostatní náklady pak představují ubytování, cestovné, mobil a ostatní náklady (vedení účetnictví, neočekávané výdaje).

Smyslem projektu je postupný, systematický vstup na rakouský trh. Cílem tedy není generovat mimořádné zisky, ale především pomáhat rozšiřovat kvalitní know-how a pomáhat tak firmám, lidem a institucím. Z hlediska ziskovosti by se však společnost měla během pěti let dostat asi na 125000 €. Projekt nepředpokládá žádné rozsáhlé investice. Pouze v druhém dojde k pronájmu kanceláří a tedy k dočasné ztrátě.

Seznam použité literatury

Publikovaná literatura

1. ARIELY, D. *Jak drahé je zdarma?* 1.vyd. Praha: Práh, 2009, 212 s. ISBN 978-80-7252-239-2.
2. BLOCK, P. *Staňte se špičkovým poradcem.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 352 s. ISBN 978-80-247-1750-0.
3. ČICHOVSKÝ, L. *Marketing konkurenceschopnosti.* 2. vyd. Praha: Radix, 2002, 263 s. ISBN 80-86031-35-7.
4. FORET, M. *Marketing pro začátečníky.* 1.vyd. Brno: Computer Press, 2010. 173s. ISBN 978-80-251-3234-0.
5. FOTR, J. *Jak připravit optimální podnikatelský projekt.* 1. vyd. Praha: Eurovia. 1993. 117 s. ISBN 80-901186-0-7.
6. FOTR, J. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování.* Praha: Grada, 2005, 356 s. ISBN 80-247-0939-2.
7. FOTR, J. *Jak připravit optimální podnikatelský projekt.* 1. vyd. Praha: Europaia, 1993. 117 s. ISBN 80-901186-0-7.
8. HISRICH, R.D. a PETERS, M.P. *Založení a řízení nového podniku.* 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1996. 501 s. ISBN 80-85865-07-6.
9. CHAN, K. a MAUBORGNE, R.. *Strategie modrého oceánu.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2009, 236 s. ISBN 978-80-7261-128-7.
10. CHERNATONY, L. *Značka.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. 173 s. ISBN: 978-80-251-2007-1.
11. JELÍNEK, J. a ZICHÁČEK, V. *Biologie.* 6. vyd. Olomouc: Nakladatelství Olomouc, 2003.574 s. ISBN: 80-7182-159-4.
12. KEŘKOVSKÝ, M. *Podnikatelský projekt (Entrepreneurial Project).* 6. vyd. Brno: Ing. Zdeněk Novotný CSc., 2002. 53 s. ISBN 80-86510-51-4.
13. KNIGHT, P. *Vysoce efektivní marketingový plán.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 148 s. ISBN 978-80-247-1999-3
14. KOCH, R. *Pravidlo 80/20.* 1. vyd. Praha: Management Press, 1999. 243 s. ISBN 80-7261-008-2.
15. KORÁB, V. a PETERKA, J. a REŽŇÁKOVÁ, M. *Podnikatelský plán.* 1.vyd. Brno: Computer Press, 2007. 216 s. ISBN 978-80-251-1605-0.
16. KORÁB, V. a MIHALISKO, M. *Založení a řízení společnosti.* 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 252 s. ISBN 80-251-0592-X.

17. KOTLER, P. *Moderní marketing*. 1 vyd. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
18. NORDSTORM, K. a RIDDERSTRALE, J. *Funky business navždy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2601-4.
19. PLESSIS, E. *Jak zákazník vnímá značku*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2011. 246 s. ISBN 978-80-251-3529-7
20. STERNBERG, R. *Cognitive psychology*. 1.vyd. United States of America: Library of Congress, 2003. 589 s. ISBN: 0-15-508535.

Seznam on-line zdrojů

1. *Rakousko v České republice* [online]. [cit. 2012-04-20]. URL: <<http://www.advantageaustria.org/cz/Oesterreich-in-der-Tschechischen-Republik.cs.html>>.
2. *Doing business: Economy profile – Austria*. [online]. The World Bank, International Finance Corporation, 2011, s. 21-24. URL: <<http://www.doingbusiness.org/~media/fpdkm/doing%20business/documents/profiles/country/AUT.pdf>>
3. *Souhrnná teritoriální informace Rakousko* [online]. Zastupitelský úřad Vídeň (Rakousko), 2011, 68 s. URL: <<http://services.czechtrade.cz/pdf/sti/rakousko-2011-10-01.pdf>>

Seznam firemní literatury

1. GrowJOB s.r.o.: Dokument „Firemní profil“
2. GrowJOB s.r.o.: Dokument „Firemní vize“

Seznam tabulek, grafů, obrázků

Seznam tabulek

- Tab. 1: Základní ceník služeb [€]
- Tab. 2: SWOT analýza
- Tab. 3: Základní oblasti podnikání
- Tab. 4: Přehled nejdůležitějších konkurentů v oblasti vzdělávání
- Tab. 5: Přehled nejdůležitějších konkurentů v oblasti manažerského poradenství
- Tab. 6: Přehled česko-rakouských organizací vhodných ke spolupráci
- Tab. 7: Postup při zakládání společnosti
- Tab. 8: Přehled nákladů projektu [€]
- Tab. 9: Odhad počtu prodaných služeb a produktů v roce 2013
- Tab. 10: Zahajovací rozvaha pro rok 2013 [€]
- Tab. 11: Odhad počtu prodaných služeb v roce 2014
- Tab. 12: Realistická varianta cashflow v roce 2014 [€]
- Tab. 13: Realistická varianta výkazu zisků a ztrát [€]
- Tab. 14: Optimistická varianta výkazu zisků a ztrát [€]
- Tab. 15: Pesimistická varianta výkazu zisků a ztrát [€]
- Tab. 16: Realistická varianta Cashflow na pět let
- Tab. 17: Realistická varianta výsledovky [€]

Seznam grafů

- Graf 1: Přehled výkazu zisků a ztrát z hlediska variant

Seznam obrázků

- Obr. 1: Základní pilíře know-how
- Obr. 2: Divize společnosti GrowJOB
- Obr. 3: Přeměna informací na znalosti
- Obr. 4: Klienti & Reference
- Obr. 5: Služby

Obr. 6: Ukázka vhodné networkingové akce

Seznam příloh

Příloha 1: Realistická varianta cashflow v roce 2013 [€]

Příloha 2: Realistická varianta konečné rozvahy na pět let [€]

Příloha 1: Realistická varianta cashflow v roce 2013 [€]

Položka		01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	Celkem
Počáteční stav finančních prostředků														
		33 700	31 952	30 344	29 446	28 278	28 120	28 353	28 475	29 027	29 119	32 501	34 763	
Příjmy	Konzultace	0	200	400	400	600	1 200	1 000	800	1 000	1 800	2 000	3 000	12 400
	Firemní vize	0	0	900	0	900	1 800	900	1 800	1 800	900	2 700	1 800	13 500
	Manuál identity	0	0	1 000	1 000	1 000	0	1 000	0	2 000	1 000	2 000	1 000	10 000
	Manuál komunikace	0	0	0	0	2 000	0	0	2 000	0	2 000	0	4 000	10 000
	Manuál propagace	0	0	0	0	0	0	2 000	0	0	0	2 000	2 000	6 000
	Web	0	0	0	0	0	2 000	0	2 000	0	2 000	2 000	0	8 000
	Školení obchodu	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3 000	0	0	3 000
	Celkem	0	200	2 300	1 400	4 500	5 000	4 900	6 600	4 800	10 700	10 700	11 800	62 900
Výdaje	Mzda	918	918	918	918	918	918	918	918	918	918	918	918	11 015
	Ubytování	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	350	4 200
	Cestovné	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1 200
	Mobil	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	80	960
	Ostatní	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3 600
	Provize konzultace	0	60	120	120	180	360	300	240	300	1 440	600	900	4 620
	Provize realizace	0	0	1 330	700	2 730	2 660	2 730	4 060	2 660	4 130	6 090	6 160	33 250
	Celkem	1 748	1 808	3 198	2 568	4 658	4 768	4 778	6 048	4 708	7 318	8 438	8 808	58 845
Peněžní prostředky na konci období														
Celkem		31 952	30 344	29 446	28 278	28 120	28 353	28 475	29 027	29 119	32 501	34 763	37 755	

Zdroj: autor

Příloha 2: Realistická varianta konečné rozvahy na pět let [€]

Konečná rozvaha k 31.12. [€]											
AKTIVA	2013	2014	2015	2016	2017	PASIVA	2013	2014	2015	2016	2017
Stálá aktiva	1 300	0	0	0	0	Vlastní kapitál	37 963	25 846	56 770	97 490	167 926
Zřizovací výdaje	1 300	0	0	0	0	Základní kapitál	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000
						HV	2 963	-9 154	21 770	62 490	132 926
Oběžná aktiva	47 974	41 582	74 682	119 475	196 954	Cizí zdroje	11 311	15 736	17 913	21 985	29 028
Finanční majetek	38 839	23 582	43 142	63 743	97 876	Závazky k zaměstnancům	8 400	12 000	12 000	12 000	12 000
Pohl. z obch. styku	9 435	16 800	30 240	54 432	97 978	Závazky-pojištění, daně	2 615	3 736	3 736	3 736	3 736
SMV	1 000	1 200	1 300	1 300	1 100	Závazky k podnikům	296	0	2 177	6 249	13 293
Celkem	49 274	41 582	74 682	119 475	196 954	Celkem	49 274	41 582	74 682	119 475	196 954

Zdroj: autor